

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени И.Т. ТРУБИЛИНА»

Экономический факультет
Институциональной экономики и инвестиционного менеджмента



УТВЕРЖДЕНО
Декан
Тюпаков К.Э.
Протокол от 12.05.2026 № 10

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Управление проектами

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Формы обучения: очная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: Очная форма обучения – 2 года
Заочная форма обучения – 2 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.
в академических часах: 108 ак.ч.

Разработчики:

Доцент, кафедра институциональной экономики и инвестиционного менеджмента Арутюнян Ю.И.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства", утвержден приказом Минтруда России от 20.07.2020 № 431н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н; "Статистик", утвержден приказом Минтруда России от 05.09.2025 № 534н; "Специалист в сфере закупок", утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 № 625н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институциональной экономики и инвестиционного менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Гайдук В.И.	Согласовано	04.05.2026, № 35

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах стратегического анализа и планирования, что предполагает владение методикой стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, диагностики состояния компании, разработки стратегии по поддержанию и развитию конкурентных преимуществ.

Задачи изучения дисциплины:

- изучить теоретические основы стратегического анализа и планирования развития страны и регионов, отраслевых комплексов, секторов экономики, предприятий;;
- освоить методы стратегического анализа и планирования;;
- выявить основные требования к осуществлению стратегического анализа;;
- охарактеризовать организацию и процесс стратегического анализа на федеральном, региональном, отраслевом, корпоративном уровнях;;
- научиться пользоваться методами и технологией стратегического анализа;;
- формирование способностей проводить самостоятельные исследования в области стратегического анализа и планирования, обосновывать ее актуальность и практическую значимость;;
- формирование способностей выработки грамотных стратегических управленческих решений по результатам абстрактного мышления, анализа и синтеза..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.2 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

Знать:

УК-1.2/Зн1 Варианты решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

Уметь:

УК-1.2/Ум1 Рассматривать возможные варианты решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

Владеть:

УК-1.2/Нв1 Способностью осуществлять поиск вариантов поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

УК-1.3 Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. предлагает способы их решения

Знать:

УК-1.3/Зн1 В рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке

Уметь:

УК-1.3/Ум1 Определить в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. предложить способы их решения

Владеть:

УК-1.3/Нв1 Способностью определить в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. предложить способы их решения ук-1.4.

ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно – аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач

ОПК-2.1 Демонстрирует знание современных техник и методик сбора, обработки и анализа данных, используемых в управлении предприятиями, отраслями и комплексами

Знать:

ОПК-2.1/Зн1 Современные техники и методики сбора, обработки и анализа данных, используемые в управлении предприятиями, отраслями и комплексами

Уметь:

ОПК-2.1/Ум1 Использовать современные техники и методики сбора, обработки и анализа данных, используемые в управлении предприятиями, отраслями и комплексами

Владеть:

ОПК-2.1/Нв1 Современными техниками и методиками сбора, обработки и анализа данных, используемые в управлении предприятиями, отраслями и комплексами

ОПК-2.2 Использует возможности искусственного интеллекта при решении управленческих и исследовательских задач на базе компьютерной техники

Знать:

ОПК-2.2/Зн1 Основы интеллектуальных информационно-аналитических систем для решения управленческих и исследовательских задач на базе компьютерной техники

Уметь:

ОПК-2.2/Ум1 Использовать интеллектуальные информационно-аналитических системы при решении управленческих и исследовательских задач на базе компьютерной техники

Владеть:

ОПК-2.2/Нв1 Применения интеллектуальных информационно-аналитических систем при решении управленческих и исследовательских задач на базе компьютерной техники

ОПК-2.3 Владеет навыками решения управленческих и исследовательских задач с использованием продвинутых методик

Знать:

ОПК-2.3/Зн1 Управленческие и исследовательские задачи с использованием продвинутых методик

Уметь:

ОПК-2.3/Ум1 Решать управленческие и исследовательские задачи с использованием продвинутых методик

Владеть:

ОПК-2.3/Нв1 Навыками решения управленческих и исследовательских задач с использованием продвинутых методик

ОПК-2.4 Демонстрирует знание системы взаимосвязей стратегического планирования между социально-экономическими системами разных уровней с целью принятия и реализации сбалансированных управленческих решений

Знать:

ОПК-2.4/Зн1 Взаимосвязи стратегического планирования между социально-экономическими системами разных уровней с целью принятия и реализации сбалансированных управленческих решений

Уметь:

ОПК-2.4/Ум1 На практике использовать взаимосвязи стратегического планирования между социально-экономическими системами разных уровней с целью принятия и реализации сбалансированных управленческих решений

Владеть:

ОПК-2.4/Нв1 Стратегического планирования между социально-экономическими системами разных уровней с целью принятия и реализации сбалансированных управленческих решений

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 Демонстрирует способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения в условиях современных вызовов

Знать:

ОПК-3.1/Зн1 На продвинутом уровне фундаментальные категории экономической теории, позволяющие овладеть инструментарием для решения задач в области управления организацией

Уметь:

ОПК-3.1/Ум1 Использовать фундаментальные категории экономической теории, позволяющие овладеть инструментарием для решения задач в области управления организацией

Владеть:

ОПК-3.1/Нв1 Применения фундаментальных категорий экономической теории, позволяющие овладеть инструментарием для решения задач в области управления организацией

ОПК-3.2 Осуществляет поиск вариантов управленческих решений на основе сравнительной оценки их социальной значимости, операционной и управленческой эффективности

Знать:

ОПК-3.2/Зн1 Методологический и практический инструментарий для обобщения и критического анализа практик управления на основе инновационных подходов

Уметь:

ОПК-3.2/Ум1 Использовать методологический и практический инструментарий для обобщения и критического анализа практик управления на основе инновационных подходов

Владеть:

ОПК-3.2/Нв1 Применения методологического и практического инструментария для обобщения и критического анализа практик управления на основе инновационных подходов

ОПК-3.3 Владеет навыками реализации управленческих решений с учетом их адаптации к условиям сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Знать:

ОПК-3.3/Зн1 Алгоритм реализации управленческих решений с учетом их адаптации к условиям сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Уметь:

ОПК-3.3/Ум1 Реализовать управленческие решения с учетом их адаптации к условиям сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Владеть:

ОПК-3.3/Нв1 Навыками принятия управленческих решений с учетом их адаптации к условиям сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

ОПК-3.4 Демонстрирует знание системы стратегического планирования, его целей, задач, компонентов на макро- и мезуровнях с учетом отечественного и зарубежного исторического опыта, современных стратегий и планов социально-экономического развития стран, регионов, отраслей, механизма реализации стратегий, планов, программ

Знать:

ОПК-3.4/Зн1 Алгоритмы использования инновационных подходов при решении управленческих задач, обобщения и критического анализа существующих практики управления

Уметь:

ОПК-3.4/Ум1 Использовать инновационные подходы при решении управленческих задач, обобщает и критически анализирует существующие практики управления

Владеть:

ОПК-3.4/Нв1 Применения инновационных подходов при решении управленческих задач, обобщения и критического анализа существующих практик управления

ОПК-3.5 Владеет навыками разработки эффективных стратегических управленческих решений, управления реализацией стратегий, планов, программ

Знать:

ОПК-3.5/Зн1 Инновационные подходы при решении управленческих задач, обобщения и критического анализа существующих практик управления

Уметь:

ОПК-3.5/Ум1 Применять инновационные подходы при решении управленческих задач, обобщения и критического анализа существующих практик управления

Владеть:

ОПК-3.5/Нв1 Применения инновационных подходов при решении управленческих задач, обобщения и критического анализа существующих практик управления

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Современный стратегический анализ и планирование» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 2, Заочная форма обучения - 2.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Зачет (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Второй семестр	108	3	35	1		18	16	73	Зачет
Всего	108	3	35	1		18	16	73	

Заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Зачет (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Второй семестр	108	3	15	1	4	4	6	93	Зачет (4)
Всего	108	3	15	1	4	4	6	93	

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Стратегический анализ	88		14	12	62	УК-1.2 УК-1.3
Тема 1.1. Теоретические основы современного стратегического анализа	14		2	2	10	ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3
Тема 1.2. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического анализа	14		2	2	10	ОПК-2.4 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3

Тема 1.3. Анализ конкурентных преимуществ организации	18		2	2	14	ОПК-3.4 ОПК-3.5
Тема 1.4. Стратегический анализ отрасли	22		4	4	14	
Тема 1.5. Комплексная стратегическая оценка ресурсов и возможностей организации	20		4	2	14	
Раздел 2. Стратегическое планирование	19		4	4	11	ОПК-3.3 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Тема 2.1. Основы стратегического планирования	19		4	4	11	
Раздел 3. Промежуточная аттестация	1	1				ОПК-2.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Тема 3.1. Зачет	1	1				
Итого	108	1	18	16	73	

Заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Стратегический анализ	85		3	5	77	УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-2.4 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Тема 1.1. Теоретические основы современного стратегического анализа	16,5		0,5	1	15	
Тема 1.2. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического анализа	18,5		0,5	1	17	
Тема 1.3. Анализ конкурентных преимуществ организации	17		1	1	15	
Тема 1.4. Стратегический анализ отрасли	16,5		0,5	1	15	
Тема 1.5. Комплексная стратегическая оценка ресурсов и возможностей организации	16,5		0,5	1	15	
Раздел 2. Стратегическое планирование	18		1	1	16	ОПК-3.3 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Тема 2.1. Основы стратегического планирования	18		1	1	16	
Раздел 3. Промежуточная аттестация	1	1				ОПК-2.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3

Тема 3.1. Зачет	1	1				ОПК-3.3 ОПК-3.4 ОПК-3.5
Итого	104	1	4	6	93	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Стратегический анализ

(Заочная: Лекционные занятия - 3ч.; Практические занятия - 5ч.; Самостоятельная работа - 77ч.; Очная: Лекционные занятия - 14ч.; Практические занятия - 12ч.; Самостоятельная работа - 62ч.)

Тема 1.1. Теоретические основы современного стратегического анализа

(Заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 15ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)

1. Сущность стратегического управления.
2. Введение в современный стратегический анализ.
3. Методы и инструменты стратегического анализа.

Тема 1.2. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа стратегического анализа

(Заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 17ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 10ч.)

- 1 Информационная база стратегического анализа
- 2 Системный и ситуационный подход в стратегическом управлении.
3. Сущность и содержание ситуационного анализа
- 4 Методы ситуационного анализа:
 - PEST-анализ
 - SWOT-анализ
 - Факторы внутренней среды коммерческой организации и их оценка. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.
 - Анализ неопределенности организационной среды
 - Анализ цепочки создания ценности

Тема 1.3. Анализ конкурентных преимуществ организации

(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 15ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 14ч.)

- 1 Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества (анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ; многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси; разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа)
- 2 Стратегический анализ ресурсов предприятия (ресурсный подход в стратегическом менеджменте; VRIO-анализ; ключевые факторы успеха)

Тема 1.4. Стратегический анализ отрасли

(Заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 15ч.; Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 14ч.)

- 1 Анализ привлекательности отрасли
- 2 Анализ пяти сил отраслевой конкуренции М. Портера
- 3 Анализ стратегических групп

Тема 1.5. Комплексная стратегическая оценка ресурсов и возможностей организации (Заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 15ч.; Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 14ч.)

- 1 Функционально-стоимостной анализ.
- 2 CVP – анализ.
- 3 Деловой комплексный анализ (проект PIMS).

Раздел 2. Стратегическое планирование

(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 16ч.; Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 11ч.)

Тема 2.1. Основы стратегического планирования

(Заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 16ч.; Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 11ч.)

- 1 Содержание и структура стратегического планирования.
- 2 Основные составляющие стратегического планирования.
- 3 Принципы и методы планирования
- 4 Типы внутрифирменного планирования
- 5 Виды внутрифирменного планирования
- 6 Стратегическое планирование как новый подход в менеджменте

Раздел 3. Промежуточная аттестация

(Заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)

Тема 3.1. Зачет

(Заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)

Проведение промежуточной аттестации в форме зачета

6. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Стратегический анализ

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Укажите соответствие между стратегическими атрибутами организации в сфере анализа, управления и потенциала и их содержанием

Стратегический маркетинговый анализ - анализ сильных и слабых сторон организации через призму таких факторов, как доля рынка, конкурентоспособность и т.п.

Стратегическое управление - разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов

Стратегический потенциал организации - совокупность средств, возможностей, ресурсов для осуществления текущей деятельности и долговременного развития организации

2. НЕ относится к предписывающим школам стратегий школа:

- А. конфигурации
- Б. дизайна
- В. планирования
- Г. позиционирования

3. Соответствие компонентов Сбалансированной системы показателей (BSC) и стратегических целей

Финансы - Сокращение времени производственного цикла на 15%

Клиенты - Повышение индекса удовлетворенности персонала до 90%

Внутренние бизнес-процессы - Рост чистой прибыли на 20% за счет премиум-сегмента

Обучение и развитие - Увеличение индекса NPS (лояльности) на 10 пунктов

4. Соответствие типов организационных структур и их пригодности для стратегических изменений

Функциональная (линейно-функциональная) - Высокая адаптивность, матричная ответственность за проекты

Дивизиональная (продуктовая) - Быстрая реакция на рыночные ниши, автономность СБЕ

Проектная / Матричная - Устойчивость в стабильной среде, сложность кросс-функциональных коммуникаций

5. Рассчитайте точку безубыточности в натуральном и денежном выражении.

Компания производит продукт с ценой 500 руб./шт. Переменные затраты – 300 руб./шт. Постоянные затраты за год – 2 млн руб.

6. Рассчитайте прогнозную выручку через 5 лет при текущих темпах роста (только за счёт рынка).

Руководство поставило цель – через 5 лет выйти на выручку 2 млрд руб. В текущем году выручка составляет 1, 2 млрд руб. Ожидаемый среднегодовой темп роста рынка – 5%. Компания может наращивать долю рынка за счёт агрессивного маркетинга, но это требует дополнительных инвестиций.

7. Соотнесите метод сбора данных с его описанием

Онлайн-опрос (веб-анкетирование) - Глубинные интервью с экспертами отрасли для выявления скрытых трендов

Парсинг (веб-скрапинг) - Систематический сбор цен конкурентов и ассортимента с сайтов-магазинов

Экспертный опрос (метод Дельфи) - Массовый сбор данных от целевой аудитории через структурированный опросник

Наблюдение (тайный покупатель) - Оценка качества обслуживания и соблюдения стандартов в точках продаж

8. Соотнесите метод обработки данных с его стратегической задачей

Кластерный анализ - Выявление взаимосвязи между инвестициями в R&D и ростом выручки

Регрессионный анализ - Сегментация клиентов по покупательскому поведению для таргетинга

Факторный анализ - Сжатие большого числа показателей в несколько обобщённых факторов

Анализ временных рядов - Прогнозирование квартальных продаж на основе исторических данных

9. Соотнесите метод прогнозирования с его характеристикой

Экстраполяция трендов - Использование мнений группы экспертов, итеративное согласование

Сценарное планирование - Построение нескольких альтернативных вариантов будущего

Метод Дельфи - Продолжение исторической тенденции без учёта структурных сдвигов

Регрессионная модель - Оценка влияния нескольких факторных переменных на целевую

10. Найдите среднее значение и размах вариации.

Три эксперта дали прогнозы: 4%, 6%, 5%. После обсуждения скорректировали до 5%, 5, 5%, 6%.

11. Определить количество транзакций

Выручка – 100 млн руб., средний чек – 2000 руб.

12. На сколько процентных пунктов и процентов выросла конверсия?

В группе А (100 чел.) конверсия – 12%, в группе Б (100 чел.) – 18%.

13. Найдите математическое ожидание спроса.

Спрос: 110 ед. с вероятностью 0, 3; 100 – с вероятностью 0, 5; 90 – с вероятностью 0, 2.

14. Для сегментации клиентской базы на однородные группы по покупательскому поведению (частота покупок, средний чек, категории товаров) наиболее часто применяется:

- А. Регрессионный анализ
- Б. Кластерный анализ (например, метод k-средних)
- В. Факторный анализ
- Г. Дискриминантный анализ

15. Для прогнозирования квартальных продаж на основе исторических данных с учётом сезонности наиболее подходящим методом обработки временных рядов является:

- А. Простое скользящее среднее
- Б. Экспоненциальное сглаживание с трендом и сезонностью (метод Холта-Уинтерса)
- В. Линейная регрессия по одному фактору
- Г. Кластерный анализ

Форма контроля/оценочное средство: Тестирование

Вопросы/Задания:

1. Соотнесите метод стратегического анализа с его основной целью

SWOT-анализ - Оценка вероятности и влияния макроэкономических событий

PESTLE-анализ - Выявление причинно-следственных связей между целями и процессами

Стратегическая карта BSC - Сопоставление сильных/слабых сторон с возможностями/угрозами

Сценарное планирование - Разработка альтернативных прогнозов развития в условиях неопределённости

2. Соотнесите тип стратегии (по Портеру) с ключевой характеристикой и примером

Лидерство в издержках - Уникальный дизайн, премиальный сервис (Apple)

Дифференциация - Массовое производство стандартной продукции (Logitech)

Фокусирование - Обслуживание узкого сегмента с высокой лояльностью (Rolls-Royce)

«Застревание посередине» - Попытка сочетать низкие цены и уникальность, неудачная

3. Соотнесите этап стратегического планирования с основным результатом

Анализ среды - Сформулированная миссия и видение

Целеполагание - Перечень ключевых возможностей и угроз, сильных и слабых сторон

Разработка стратегии - Дорожная карта проектов с ресурсами и сроками

Реализация и контроль - Выбранный альтернативный курс действий (например, рост или сокращение)

4. Соотнесите вид эффективности стратегического решения с его содержанием

Операционная эффективность - Улучшение имиджа компании, соблюдение экологических норм

Организационная эффективность - Рост производительности труда, снижение затрат на единицу продукции

Социальная значимость - Повышение удовлетворённости сотрудников, улучшение коммуникаций

Финансовая эффективность - Увеличение чистой прибыли, рост ROI

5. Соотнесите фактор внешней среды (PESTLE) с примером влияния на бизнес

Политический - Введение нового экологического налога на упаковку

Экономический - Рост ключевой ставки ЦБ, удорожание кредитов

Социальный - Смена правительства, изменение правил импорта

Технологический - Появление конкурентного продукта на основе нейросетей

Экологический - Тренд на здоровое питание среди молодёжи

Правовой - Ужесточение требований к защите персональных данных

6. Соотнесите стратегическую альтернативу (по Ансоффу) с описанием действия

Проникновение на рынок - Запуск нового смартфона для существующих покупателей

Развитие рынка - Продажа существующего товара в новой стране

Развитие продукта - Агрессивная реклама для увеличения частоты покупок

Диверсификация - Производство мебели для дома (была бытовая химия)

7. Соотнесите модель стратегического анализа с её основным графическим представлением

Матрица БКГ - Оси «темпы роста рынка – относительная доля»

Матрица GE-McKinsey - Оси «привлекательность отрасли – конкурентоспособность СБЕ»
Матрица Ансоффа - Квадранты «существующий/новый продукт – существующий/новый рынок»
SWOT - Квадранты «сильные/слабые стороны – возможности/угрозы»

8. Соотнесите элемент сбалансированной системы показателей (BSC) с типом целевых индикаторов

Финансы - Доля рынка, индекс лояльности клиентов

Клиенты - Производительность труда, время цикла заказа

Внутренние процессы - Рентабельность активов, денежный поток

Обучение и развитие - Количество обученных сотрудников, индекс удовлетворённости

9. Соотнесите критерий оценки стратегического решения с методом его измерения

Финансовая результативность - Оценка NPS и текучести клиентов

Социальная эффективность - Расчёт NPV, IRR, срока окупаемости

Организационная адаптивность - Индекс удовлетворённости сотрудников и текучесть кадров

Рыночная устойчивость - Доля рынка, динамика продаж в сравнении с конкурентами

10. Соотнесите стратегический инструмент и его применение в условиях динамичной среды

Сценарное планирование - Разработка трёх вариантов развития на случай кризиса

«Красная команда» - Назначение оппонентов для критики стратегии и поиска уязвимостей

Гибкий бюджет - Использование диапазонов значений вместо фиксированных цифр

Этапное инвестирование - Поэтапное выделение средств под выполнение промежуточных KPI

11. Какой поставщик выгоднее с учётом экономических рисков и социального фактора? Примите решение.

Компания выбирает между двумя поставщиками комплектующих:

Поставщик А: цена 100 руб./ед., надёжность 95% (вероятность срыва поставки – 5%), сертификат социальной ответственности есть.

Поставщик Б: цена 90 руб./ед., надёжность 90% (срыв – 10%), сертификата нет.

Потребность – 10 000 ед./год. При срыве поставки компания несёт убытки в размере 500 руб. за каждую недополученную единицу (простой производства).

12. Оцените экономический эффект от программы.

В компании средняя численность – 200 чел. За год уволилось 50 чел. Затраты на замену одного сотрудника – 200 тыс. руб. Внедрена программа адаптации стоимостью 1 млн руб., которая снизила текучесть до 30 чел. в следующем году.

13. Стоит ли повышать цену? Оцените изменение прибыли.

Цена товара – 1000 руб., продажи – 10 000 шт. Переменные затраты – 600 руб. Постоянные – 2 млн руб. Если повысить цену на 10%, объём продаж упадёт на 15%.

14. Оцените совокупный экономический и социальный эффект (социальный – снижение текучести улучшает стабильность коллектива).

Компания инвестирует 2 млн руб. в обучение персонала. Ожидается, что это повысит производительность на 5% и снизит текучесть на 10%. Базовая выручка – 50 млн руб., маржинальность – 20%. Средние затраты на замену – 150 тыс./чел., численность – 100 чел.

15. Оцените изменение чистой прибыли при росте курса до 75 руб./\$, если компания не хеджирует риски.

Компания импортирует сырьё. Годовой объём закупок – 1 млн, курс сейчас 70 руб. Продукция продаётся внутри России по цене 5000 руб. за ед., объём продаж – 50 000 ед. Все остальные затраты – 100 млн руб.

16. Определите, что выгоднее?

Годовая потребность в деталях – 20 000 шт. Собственное производство: переменные затраты – 400 руб./шт., постоянные – 2 млн руб. (уже есть). Аутсорсинг: цена – 500 руб./шт. Учтите, что при аутсорсинге часть оборудования можно сдать в аренду за 300 тыс. руб./год.

17. Оцените рост выручки, если численность не меняется, и срок окупаемости.

Выручка – 100 млн руб., численность – 200 чел. Производительность труда (выручка на чел.) – 500 тыс. руб. Планируется внедрение нового ПО, повышающего производительность на 10% при затратах 3 млн руб.

18. Оцените чистый экономический эффект перехода на экосырьё с учётом снижения ставки по кредиту.

Производитель выбирает сырьё:

Обычное: цена 50 руб./кг, выбросы CO₂ – 2 кг/кг продукции.

Экологичное: цена 65 руб./кг, выбросы – 1 кг/кг.

Годовой объём – 100 т. Компания планирует получить «зелёный» кредит под 8% годовых (вместо 12%) на сумму 10 млн руб., если снизит выбросы на 30%.

19. Рассчитайте реальный темп роста и необходимый рост физических продаж, если цены компании будут повышаться в соответствии с инфляцией.

Компания планирует рост выручки на 10% в год в номинальном выражении. Прогноз инфляции – 6% в год. Реальная цель – увеличить долю рынка.

20. Что выгоднее с учётом социальной ответственности?

Внутреннее производство: 100 чел., затраты на оплату труда – 50 млн руб./год, прочие – 30 млн.

Аутсорсинг: цена – 90 млн руб./год, но местное сообщество потеряет рабочие места. Компания может создать 20 новых рабочих мест в другом направлении с затратами 10 млн руб. в год.

Раздел 2. Стратегическое планирование

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Стратегическое планирование - это:

- А. построение «дерева целей» (иерархии целей) организации
- Б. особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее
- В. выбор альтернативы развития
- Г. определение перспективных направлений деятельности предприятия

2. Какой тип плана в системе внутрифирменного планирования является наиболее детализированным и ориентирован на срок до 1 года?

- А. Стратегический план
- Б. Бизнес-план
- В. Оперативно-календарный план
- Г. План развития

3. Метод сценарного планирования в стратегическом планировании применяется для:

- А. Детальной регламентации операционных задач
- Б. Разработки альтернативных вариантов развития в условиях неопределённости
- В. Построения финансовых бюджетов
- Г. Оценки сильных и слабых сторон

4. Какой из перечисленных документов является итоговым результатом стратегического планирования и содержит совокупность долгосрочных целей, стратегий и мероприятий по их достижению?

- А. Стратегический план
- Б. Бизнес-план
- В. Годовой бюджет
- Г. Производственная программа

Раздел 3. Промежуточная аттестация

Форма контроля/оценочное средство:

Вопросы/Задания:

.

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Второй семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-3.1 ОПК-2.2 ОПК-3.2 ОПК-2.3 ОПК-3.3 ОПК-2.4 ОПК-3.4 ОПК-3.5

Вопросы/Задания:

1. Роль современного стратегического анализа в системе менеджмента.
2. Стратегический анализ и конкурентоспособность организации.
3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
4. Модели стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Стратегическое видение и миссия.
7. Составляющие стратегии компании и причины изменения стратегии.
8. Формирование стратегического видения и его составляющие.
9. Миссия как исходный пункт формирования стратегического видения.
10. Постановка целей на всех уровнях организации.
11. Иерархические уровни стратегии.
12. Основные направления корпоративной стратегии.
13. Бизнес-стратегия; ее элементы.
14. Функциональная стратегия, ее взаимосвязь с корпоративной; порядок разработки и реализации.
15. Формирование различных подходов к процессу стратегического управления.
16. Основные характеристики школ стратегического менеджмента.
17. Структурные элементы теории матриц влияния.
18. Ресурсный подход в теории стратегического менеджмента и теории матриц влияния.
19. Стратегические решения: виды; критерии; модель стратегического решения.
20. Анализ внешней среды и его задачи.

21. Методы анализа отрасли и конкуренции.
22. Пять факторов конкуренции (модель Портера), ее стратегическое значение и недостатки.
23. Ресурсный подход к анализу среды; схема подхода, ресурсные рынки; возможности ресурсной модели.
24. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
25. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.
26. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.
27. SWOT- анализ и его задачи.
28. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек.
29. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.
30. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недостатки.
31. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.
32. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.
33. Наступательные стратегии для сохранения преимущества.
34. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.
35. Стратегия первопроходца, ее преимущества и недостатки.
36. Стратегии диверсификации и их виды.
37. Стратегии входа в новый бизнес и формы их реализации.
38. Стратегии родственной и неродственной диверсификации; их достоинства и недостатки.
39. Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля.
40. Продуктово-маркетинговая стратегия и ее цели.
41. Теория продуктового портфеля; матрица БКГ.
42. Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов.

43. Концепция жизненного цикла продукта.
44. Основные управленческие компоненты реализации стратегии.
45. Управление процессом реализации стратегических изменений.
46. Задачи и основные функции подразделения стратегического развития.
47. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей как важнейшая задача на этапе реализации стратегии.
48. Стратегическое лидерство; задачи лидера как проводника стратегии.
49. Стратегическое развитие: внутренний рост, его механизмы; преимущества и недостатки.
50. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение; причины и мотивы слияний.
51. Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта.
52. Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования.
53. Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности.
54. Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления.
55. Стратегический контроллинг и его функции.
56. Развитие подходов к стратегическому менеджменту; их преимущества и недостатки.
57. Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей.
58. Интеллектуальная организация и способы ее создания.
59. Организационное обучение и менеджмент знаний.
60. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.

Заочная форма обучения, Второй семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-3.1 ОПК-2.2 ОПК-3.2 ОПК-2.3 ОПК-3.3 ОПК-2.4 ОПК-3.4 ОПК-3.5

Вопросы/Задания:

1. Роль современного стратегического анализа в системе менеджмента.
2. Стратегический анализ и конкурентоспособность организации.

3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
4. Модели стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Стратегическое видение и миссия.
7. Составляющие стратегии компании и причины изменения стратегии.
8. Формирование стратегического видения и его составляющие.
9. Миссия как исходный пункт формирования стратегического видения.
10. Постановка целей на всех уровнях организации.
11. Иерархические уровни стратегии.
12. Основные направления корпоративной стратегии.
13. Бизнес-стратегия; ее элементы.
14. Функциональная стратегия, ее взаимосвязь с корпоративной; порядок разработки и реализации.
15. Формирование различных подходов к процессу стратегического управления.
16. Основные характеристики школ стратегического менеджмента.
17. Структурные элементы теории матриц влияния.
18. Ресурсный подход в теории стратегического менеджмента и теории матриц влияния.
19. Стратегические решения: виды; критерии; модель стратегического решения.
20. Анализ внешней среды и его задачи.
21. Методы анализа отрасли и конкуренции.
22. Пять факторов конкуренции (модель Портера), ее стратегическое значение и недостатки.
23. Ресурсный подход к анализу среды; схема подхода, ресурсные рынки; возможности ресурсной модели.
24. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

25. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.
26. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.
27. SWOT- анализ и его задачи.
28. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек.
29. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.
30. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недостатки.
31. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.
32. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.
33. Наступательные стратегии для сохранения преимущества.
34. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.
35. Стратегия первопроходца, ее преимущества и недостатки.
36. Стратегии диверсификации и их виды.
37. Стратегии входа в новый бизнес и формы их реализации.
38. Стратегии родственной и неродственной диверсификации; их достоинства и недостатки.
39. Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля.
40. Продуктово-маркетинговая стратегия и ее цели.
41. Теория продуктового портфеля; матрица БКГ.
42. Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов.
43. Концепция жизненного цикла продукта.
44. Основные управленческие компоненты реализации стратегии.
45. Управление процессом реализации стратегических изменений.
46. Задачи и основные функции подразделения стратегического развития.
47. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей как важнейшая задача на этапе реализации стратегии.

48. Стратегическое лидерство; задачи лидера как проводника стратегии.
49. Стратегическое развитие: внутренний рост, его механизмы; преимущества и недостатки.
50. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение; причины и мотивы слияний.
51. Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта.
52. Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования.
53. Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности.
54. Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления.
55. Стратегический контроллинг и его функции.
56. Развитие подходов к стратегическому менеджменту; их преимущества и недостатки.
57. Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей.
58. Интеллектуальная организация и способы ее создания.
59. Организационное обучение и менеджмент знаний.
60. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Современный стратегический анализ и планирование: учеб. пособие / АРУТЮНЯН Ю. И.. - Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. - 109 с. - 978-5-00261-646-6. - Текст: непосредственный.
2. Климин,, А. И. Современный стратегический анализ: учебное пособие / А. И. Климин,, И. М. Зайченко,, А. М. Смирнова,. - Современный стратегический анализ - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. - 123 с. - 978-5-7422-7247-2. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/116149.html> (дата обращения: 08.10.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Романова, А.Т. Современный стратегический анализ: Учебное пособие / А.Т. Романова. - Москва: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет транспорта», 2018. - 158 с. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1896/1896547.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 256 с. - 978-5-16-101023-5. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1257/1257970.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Маевская, Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: Монография / Е.Б. Маевская. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 108 с. - 978-5-16-101620-6. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1911/1911193.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

3. ШИЧИЯХ Р.А. Современный стратегический анализ: учеб. пособие / ШИЧИЯХ Р.А., Сычанина С.Н., Смоленцев В.М.. - Краснодар: КубГАУ, 2015. - 251 с. - 978-5-94672-964-2. - Текст: непосредственный.

4. ШИЧИЯХ Р. А. Современный стратегический анализ и планирование: метод. указания / ШИЧИЯХ Р. А., Арутюнян Ю. И.. - Краснодар: КубГАУ, 2022. - 58 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=12593> (дата обращения: 24.07.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

Не используются.

Ресурсы «Интернет»

1. <http://www.elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215668/ - Указ Президента РФ N 176 от 19 апреля 2017 г. «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2012.
3. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enviroenmen - Федеральная служба государственной статистики

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle.

10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)