

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»  
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ Р.И. Акмаева

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. заведующего кафедрой менеджмента  
\_\_\_\_\_ Е.В. Крюкова

«\_06\_» июня 2024 г.

«06»\_июня 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Составитель

**Акмаева Р.И., профессор,  
Доктор экономических наук,  
профессор кафедры менеджмента**

Направление подготовки

**38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

Направленность (профиль) ОПОП

**Стратегический менеджмент и инновации**

Квалификация (степень)

**магистр**

Форма обучения

**Заочная**

Год приёма

**2023 ( 3 сем.)**

Астрахань, 2024 г.

# 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1.1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Современный стратегический анализ» являются:

- сформировать у слушателей представления и знания о современных методиках и техниках проведения стратегического управленческого анализа;
- изучить основные схемы и модели стратегического менеджмента, которые позволят принимать менеджерам наилучшие решения;
- глубоко понять фундаментальные факторы, определяющие успех бизнеса и являющиеся базой для выбора реально работающих стратегий;
- добиться всестороннего и глубокого понимания студентами и слушателями природы и сущности всего спектра отношений в области методов и инструментов стратегического анализа на зарубежных и отечественных предприятиях;
- предоставить магистрантам возможность освоения практических навыков и знаний, которые позволят им учитывать стратегические аспекты при принятии управленческих решений и осуществлять эффективное управление организацией в соответствии со складывающейся в условиях инновационной экономики новой управленческой парадигмой.

Ключевыми позициями сущности современного стратегического менеджмента являются:

- управление и организация совместной деятельности людей в условиях постоянных изменений окружающей ее среды;
- мобилизация человеческих, финансовых, материальных и информационных ресурсов с ориентацией их на максимальное использование и создание новых возможностей;
- постоянное изменение структуры организации и методов управления в соответствии с меняющимися целями, задачами и внешней средой.

## 1.2. Задачи курса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Ознакомление обучающихся с современными концепциями в области стратегического менеджмента, лучшим отечественным и зарубежным опытом стратегической деятельности в организациях разных организационно-правовых форм деятельности и видов собственности.
- Предоставление обучающимся систематизированных знаний об основных понятиях, категориях и показателях, которые используются при анализе текущих и разработке эффективных стратегий деятельности организаций.
- Предоставление обучающимся знаний, необходимых для критической оценки разных подходов, методов и инструментов стратегической деятельности организации, их возможных последствий с целью выбора оптимального сценария практических действий по реализации выбранной стратегии.
- Формирование у обучающихся умений исследования и анализа внешней и внутренней среды организации, планирования, разработки, контроля и обоснования практических действий по реализации эффективной стратегии развития организации в конкурентной рыночной среде.
- Формирование и развитие у обучающихся коллективного анализа конкретных практических ситуаций методом case-study, принятия оптимальных решений и аргументированного убеждения аудитории.

После изучения курса студенты и слушатели должны ориентироваться в проблемах и методах современного стратегического менеджмента, владеть терминологией и

основными понятиями дисциплины стратегического управления и уметь правильно выявлять проблемы и находить подходы к их решению.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО**

2.1. Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к базовой части учебного плана. Б1.Б.03.

Дисциплина «Современный стратегический анализ» читается в 3-м семестре.

Общая трудоемкость – 72 часа/ 2 з.е.).

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами:

- Проблемы современной экономики,
- Организация исследовательской деятельности,
- Методы стратегического менеджмента.
- Инновационный менеджмент и др.

Требования к входным знаниям, умениям и навыкам, формируемым предшествующими дисциплинами.

**Магистрант должен:**

**Знать:**

- Методы и инструменты развития стратегического менеджмента;
- Основные методы и приемы развития общекультурного и профессионального уровня;
- Основные методы и приемы осуществления публичных деловых и научных коммуникаций;
- Основные инструменты и приемы количественных и качественных методов при проведении научных исследований и управлении бизнес-процессами.

**Уметь:**

- Применять инструменты стратегического менеджмента на практике;
- Применять средства исследования, получения, хранения, обработки и предъявления информации
- Применять полученные знания в практической деятельности при осуществлении публичных деловых и научных коммуникаций
- Применять инструменты и приемы количественных и качественных методов при проведении научных исследований и управлении бизнес-процессами

**Владеть:**

- Навыками применения инструментов стратегического менеджмента;
- Навыками проведения публичных деловых и научных коммуникаций
- Навыками использования количественных и качественных методов для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами
- Навыками обобщения и критического оценивания результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями

**Иметь представление о:**

- предпосылках и факторах, обусловивших появление дисциплины «Современный стратегический анализ» в условиях инновационной экономики;
- отличительных особенностях стратегического менеджмента организаций по сравнению с нестратегическим управлением в условиях инновационной экономики;
- проблемах, связанных с постановкой и решением проблем в сфере стратегического менеджмента в российских организациях;
- существующих методиках проведения стратегического управленческого анализа организаций;
- проблемах соотношения корпоративной стратегии и стратегии бизнес-единиц (структурных подразделений);

- достоинствах и недостатках современных подходов к стратегическому управлению организациями.

Для освоения в 3 семестрах данной дисциплины «Современный стратегический анализ» кроме перечисленных выше теоретических дисциплин как предшествующих необходимо также прохождение обучающимися следующих практик: научно-исследовательской, педагогической и производственной, которые параллельно проходят магистранты в 3 семестрах.

2.3. Перечень последующих учебных дисциплин, для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной:

- Методы исследований в менеджменте;
- Управление человеческими ресурсами;
- Управление рисками;
- Организационно-управленческие инновации;
- Сбалансированная система показателей.

После освоения дисциплины «Современный стратегический анализ» обучающиеся должны обладать следующими знаниями, умениями, навыками:

**знать:**

- основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития;
- современные теории и концепции поведения на различных уровнях организации;
- динамическую совокупность основных управленческих процессов стратегического менеджмента;
- сущность и содержание каждого этапа стратегического менеджмента;
- методы анализа внешней и внутренней среды организации;
- понятия видения, миссии и целей организации;
- фазы и стадии процесса целеполагания в организации;
- методику проведения портфельного анализа на предприятии на основе классических матриц;
- методы и способы реализации стратегического плана в организации;
- содержание методов и инструментов конкурентного анализа в отрасли;
- методы управления стратегическими изменениями в организации;
- особенности организационных структур управления и новых организационных форм управленческой деятельности;
- классификации стратегий развития организаций;
- принципы и подходы к эффективной организации стратегического менеджмента на предприятиях;
- современные инструменты стратегического менеджмента, условия эффективного их применения;
- современные подходы к созданию конкурентных преимуществ в организациях (ресурсно-ориентированный и динамический подходы и др.);
- способы определения, идентификации, аккумуляции и распространения знаний в организации;
- модели эффективного лидерства в стратегическом управлении;
- проблемы взаимоотношения структуры и стратегии в современных организациях.

**уметь:**

- управлять развитием организации;
- осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений;

- проводить стратегический управленческий анализ в организации по известным методикам (Р.Коха, Р.Гранта, И.Гуркова и др.):
- выявлять угрозы и возможности во внешней среде организации;
  - проводить оценку сильных и слабых сторон предприятия, определять его ключевые компетенции;
  - применять классические портфельные матрицы в процессе анализа и выбора стратегии развития организации;
  - формировать видение и миссию организации;
  - разрабатывать иерархию целей в организации;
  - проводить конкурентный анализ;
  - управлять стратегическими изменениями в организации;
- осуществлять совершенствование организации структуры управления (ОСУ);
  - оценивать организационную культуру и проводить необходимые в ней изменения;
- применять соответствующие инструменты анализа для выбора эффективных стратегий (развития бизнеса, конкурентной и инновационной стратегии, стратегии управления персоналом);
  - эффективно управлять персоналом на основе инструментов стратегического менеджмента;
  - организовать систему организационного обучения персонала с целью распространения новых знаний в организации;
  - проводить стратегический управленческий и финансовый анализ предприятия;
  - оценивать текущие стратегии, анализировать и выбирать наиболее подходящие стратегии для предприятия, проводить их экспертную оценку.

**владеть:**

- методологией и методикой проведения научных исследований;
- методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;
- современными технологиями и инструментами стратегического менеджмента;

### **3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

- а) общекультурных (ОК): УК-1;
- б) общепрофессиональных (ОПК): ОПК-4;
- в) профессиональных (ПК):

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (согласно ФГОС ВО и соответствующей ОПОП): УК-1, ОПК-4.

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

ОПК-4-Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

**Таблица 1. Декомпозиция результатов обучения**

Код компетенции		Планируемые результаты освоения дисциплины		
Код в ОП	Название	Знать	Уметь	Владеть
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	И (1.1). Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению; Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников;	И (1.2). Анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними;	И (1.3). Навыками разработки стратегии решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов; Навыками построения сценария реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения.
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	И (ОПК4. 1) основные категории и концепции стратегического управления организации (предприятия)	И (ОПК4.2). практически использовать методы и концепции стратегического управления организации (предприятия)	И (ОПК-4. 3). навыки разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений и обеспечения их реализации

В результате освоения дисциплины «Современный стратегический анализ» обучающийся должен:

**ЗНАТЬ:**

- современные концепции в области стратегического менеджмента, лучший отечественный и зарубежный опыт стратегической деятельности в организациях разных организационно-правовых форм деятельности и видов собственности;

- понятия, категории и показатели, которые используются при анализе текущих и разработке эффективных стратегий деятельности организаций;

**УМЕТЬ:**

- критически оценивать разные подходы, методы и инструменты стратегической деятельности организации, их возможные последствия с целью выбора оптимального сценария практических действий по реализации выбранной стратегии;

- планировать, разрабатывать, контролировать и обосновывать практические действия по реализации эффективной стратегии развития организации в конкурентной рыночной среде;

- свободно ориентироваться в проблемах и методах стратегического менеджмента;

**ВЛАДЕТЬ:**

- навыками использования обширного арсенала инструментов стратегического менеджмента;

- методиками и приемами реализации принятой стратегии в организации на основе ССП.

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «Современный стратегический анализ»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единиц (3 семестр – 2 з.е.), или 72 часа.

№ п/п	Наименование радела (темы)	Семестр	Неделя семестра	Контактная работа (в часах)			Самостоят. работа		Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
1	РАЗДЕЛ 1. Инструменты стратегического анализа. Тема 1. Цели организации, ценности и эффективность. Цели различных стейкхолдеров. Роль ценностей. Миссия и видение.	2	20-21		2			5	Опрос, представление доклада
2	Тема 2. Основные принципы проведения отраслевого конкурентного анализа. От привлекательности отрасли к конкурентному	2	22-23					5	Опрос

	преимуществу. Выявление главных факторов успеха.								
3	Тема 3. Дальнейшее развитие отраслевого и конкурентного анализа. Развитие модели пяти сил. Анализ стратегических групп.	2	24-26					5	Опрос, представление отчета о выполнении задания
4	Тема 4. Анализ ресурсов и способностей. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии фирмы. Классификация ресурсов и организационных способностей. Сущность концепция динамических способностей (КДС). Итого по 1 разделу	2	27-30					5	Опрос, представление отчета о выполнении заданий
5	РАЗДЕЛ 2. Анализ конкурентного преимущества. Тема 5. Природа и источники конкурентного преимущества.	3	1				2	5	Опрос, представление отчета о выполнении задания
6	Тема 6. Лидерство по издержкам. Использование цепочки ценностей для анализа издержек.	3	2				2	5	Опрос, представление отчета о выполнении заданий
7	Тема 7. Преимущество за счет дифференциации. Приемы анализа источников дифференциации. Итого по разделу 2	3	3		2		2	5	Опрос, представление отчета о выполнении заданий, выполнение упражнения
8	РАЗДЕЛ 3. Методики проведения стратегического управленческого анализа. Тема 8. Методика	3	4-5		2			11	Опрос, анализ конкретных ситуаций, представление отчета о выполнении

	Р.Коха и подход к проведению стратегического анализа Р.Гранта. Издержки и выгоды вертикальной интеграции.						2		заданий
9	Тема 9. Разработка стратегической метрики по И. Гуркову.	3	6-7				2	5	Опрос, анализ конкретных ситуаций, представление отчета о выполнении заданий
10	Тема 10. Управление корпоративными стратегиями в многопрофильных корпорациях. Глобальная стратегия и многонациональная корпорация. Итого по разделу 3	3	8				2	5	Опрос, анализ конкретных ситуаций, представление отчета о выполнении заданий
11	РАЗДЕЛ 4. Современные тенденции и дискуссии стратегического менеджмента. Тема 11. Развитие новых подходов к проведению стратегического управленческого анализа.	3	9-10		2			5	Опрос, анализ конкретных ситуаций, представление отчета о выполнении заданий
12	Тема 12. Дискуссии в стратегическом менеджменте. Итого по разделу 4	3	11				2	5	Опрос, анализ конкретных ситуаций, представление отчета о выполнении заданий
	Итого за 3 семестр	3							Экзамен в 3 с. и защита курсовой работы в 3 с.
	<b>ИТОГО</b>	<b>3</b>			<b>6</b>		<b>8</b>	<b>58</b>	<b>Экзамен в 3 семестре и курсовая работа в 3 семестре</b>

Условные обозначения:

Л – занятия лекционного типа; ПЗ – практические занятия, ЛР – лабораторные работы;  
 КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа по отдельным темам

**Таблица 3. Матрица соотнесения тем/разделов учебной дисциплины/модуля и формируемых в них компетенций**

Темы, разделы дисциплины	Кол-во часов			
		УК-1	ОПК-4	общее кол-во компетенций
РАЗДЕЛ 1. Инструменты стратегического анализа. Тема 1. Цели организации, ценности и эффективность. Цели различных стейкхолдеров. Роль ценностей. Миссия и видение.	7	+	+	2
Тема 2. Основные принципы проведения отраслевого конкурентного анализа. От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу. Выявление главных факторов успеха.		+	+	2
Тема 3. Дальнейшее развитие отраслевого и конкурентного анализа. Развитие модели пяти сил. Анализ стратегических групп.		+	+	2
Тема 4. Анализ ресурсов и способностей. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии фирмы. Классификация ресурсов и организационных способностей. Сущность концепция динамических способностей (КДС).  Итого по 1 разделу  Итого за 2 семестр		+	+	2
РАЗДЕЛ 2. Анализ конкурентного преимущества.  Тема 5. Природа и источники конкурентного преимущества.		+	+	2
Тема 6. Лидерство по издержкам. Использование цепочки ценностей для анализа издержек.		+	+	2
Тема 7. Преимущество за счет дифференциации. Приемы анализа источников дифференциации. Итого по разделу 2	7	+	+	2
РАЗДЕЛ 3. Методики проведения стратегического управленческого анализа. Тема 8. Методика Р.Коха и подход к проведению стратегического анализа Р.Гранта. Издержки и выгоды вертикальной интеграции.	13	+	+	2

Тема 9. Разработка стратегической метрики по И. Гуркову.		+	+	2
Тема 10. Управление корпоративными стратегиями в многопрофильных корпорациях. Глобальная стратегия и многонациональная корпорация. Итого по разделу 3		+	+	2
РАЗДЕЛ 4. Современные тенденции и дискуссии стратегического менеджмента. Тема 11. Развитие новых подходов к проведению стратегического управленческого анализа.		+	+	2
Тема 12. Дискуссии в стратегическом менеджменте. Итого по разделу 4		+	+	2
Курсовая работа	18	+	+	2
Итого в 3 семестре	72	+	+	2
Всего				

## Краткое содержание курса

### 3 семестр

Стратегический конкурентный анализ (структурный подход). Конкурентные стратегии и инструменты конкурентного анализа. Стратегический конкурентный анализ (структурный подход). Конкурентные стратегии и инструменты конкурентного анализа. Основные принципы проведения отраслевого конкурентного анализа.

Ресурсный подход конкуренции, основанный на развитии ключевых компетенций. Ресурсный подход конкуренции, основанный на развитии ключевых компетенций. Классификация ресурсов и организационных способностей. Сущность концепция динамических способностей (КДС).

Стратегический управленческий анализ фирмы. Цели организации, ценности и эффективность. Цели различных стейкхолдеров. Роль ценностей. Стратегический управленческий анализ фирмы. Цели организации, ценности и эффективность. Цели различных стейкхолдеров. Роль ценностей.

Методики проведения стратегического управленческого анализа. Методики проведения стратегического управленческого анализа. Методика по Р. Коху. Методика по Р. Гранту.

Анализ ресурсов и способностей фирмы. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии фирмы. Классификация ресурсов и организационных способностей (ключевых компетенций). Анализ ресурсов и способностей фирмы. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии фирмы. Классификация ресурсов и организационных способностей (ключевых компетенций).

Анализ конкурентного преимущества на основе развития и поддержания ключевых компетенций. Динамические способности организации. Анализ конкурентного преимущества на основе развития и поддержания ключевых компетенций. Динамические способности организации.

Сущность сбалансированной системы показателей (ССП). Сущность сбалансированной системы показателей (ССП). Реализация стратегии в организации на основе СПП.

Реализация стратегии в организации на основе СПП. Стратегическая карта, методика ее построения.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)**

Освоение дисциплины «Современный стратегический анализ» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя, как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы. Методы проведения аудиторных занятий: лекции, активные формы проведения занятий, дискуссии, анализ конкретных ситуаций, кейсов методом case-study.

**Методы проведения практических занятий и семинаров (контактных часов):** решение практикующих упражнений и задач, обсуждение и решение практических конкретных и аналитических ситуаций – кейсов, консультации по темам курса, обсуждение и проверка домашних заданий, консультации по разработке отдельных разделов курсовой работы по совершенствованию системы стратегического управления на современных российских предприятиях. В целях реализации компетентностного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологические и иные тренинги), которые в сочетании с внеаудиторной работой смогут сформировать и развить необходимые профессиональные навыки у обучающихся

### **5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)**

К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал учебников и учебных пособий, ссылки на которые приведены в таблице.

Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

#### **Формы самостоятельной работы:**

- чтение обязательной литературы;
- выполнение письменных домашних заданий (упражнения, расчеты, разбор кейсов, подготовка практического анализа конкретных ситуаций (ПАКСов) и заданий по задаваемым на дом ситуациям);
- индивидуальная (или групповая) подготовка к анализу конкретной ситуации;
- подготовка презентаций домашних заданий;

- подготовка и анализ стратегических карт организаций.
- **Формы контроля:**
- контроль посещаемости аудиторных, практических и контактных занятий;
- оценка активности участия в дискуссиях на аудиторных и контактных занятиях (работа в мини-группах и общей аудитории);
- оценка подготовки студентами ПАКСов;
- оценка всех форм самостоятельной работы (тесты, упражнения, кейсы, и др.);
- защита групповых практико-ориентированных проектов по построению системы стратегического менеджмента в организации.

**Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся**

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
<p><b>Раздел 1. Тема 1. Цели организации, ценности и эффективность. Цели различных стейкхолдеров. Роль ценностей. Миссия и видение.</b></p> <p>Характеристика целей и экономических интересов различных стейкхолдеров.</p> <p>Понятие «стратегического соответствия», сущность и анализ изменения его содержания на различных этапах эволюции стратегического управления. Охарактеризовать связь между фирмой и ее внешней средой.</p> <p><b>Роль миссии и видения.</b></p> <p><b>Роль правильной диагностики текущей стратегии фирмы.</b></p>	20	Опрос, представление доклада
<p><b>Тема 2. Основные принципы проведения отраслевого конкурентного анализа. От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу. Выявление главных факторов успеха.</b></p> <p>Охарактеризовать причины устаревания структурного подхода к конкуренции, основанного на отраслевом конкурентном анализе.</p>		Опрос
<p><b>Тема 3. Модель пять сил.</b></p> <p>Охарактеризовать силы, содействующие и препятствующие конкуренции в отрасли.</p>		Опрос, представление отчета о выполнении задания
<p><b>Тема 4. Анализ ресурсов и способностей. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии фирмы. Классификация ресурсов и организационных способностей. сущность концепция динамических способностей (КДС).</b></p> <p>Изучить существующие классификации ресурсов, активов и компетенций (способностей) компании. Выделить наиболее понравившуюся классификацию или разработать свою.</p>		Опрос, представление отчета о выполнении заданий

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
<p><b>РАЗДЕЛ 2. Анализ конкурентного преимущества.</b>  <b>Тема 5. Природа и источники конкурентного преимущества.</b>  Выделить источники конкурентных преимуществ у современных российских компаний. Охарактеризовать сходство и различие бизнес-модели и бизнес-стратегии на примере известных успешных компаний мира.</p>	46	Опрос, представление отчета о выполнении задания
<p><b>Тема 6. Лидерство по издержкам.</b>  Источники конкурентного преимущества</p>		Опрос, представление отчета о выполнении заданий
<p><b>Тема 7. Стратегия дифференциации.</b>  Источники дифференциации</p>		Опрос, представление отчета о выполнении заданий, выполнение упражнения
<p><b>РАЗДЕЛ 3. Методики проведения стратегического управленческого анализа.</b>  <b>Тема 8. Методика Р.Коха и подход к проведению стратегического анализа Р.Гранта. Издержки и выгоды вертикальной интеграции.</b>  Провести сравнение указанных методик.</p>		Опрос, анализ конкретных ситуаций, представление отчета о выполнении заданий
<p><b>Тема 9. Разработка стратегической метрики по И.Гуркову.</b>  Охарактеризовать сущность стратегической метрики.</p>		Опрос, анализ конкретных ситуаций, представление отчета о выполнении заданий
<p><b>Тема 10. Управление корпоративными стратегиями в многопрофильных корпорациях. Глобальная стратегия и многонациональная корпорация.</b>  Изучить особенности перехода от мультинациональной стратегии к глобальной стратегии на примере компании Форд. Конкретная ситуация «Новая стратегия – новая организационная структура корпорации Форд».</p>		Опрос, анализ конкретных ситуаций, представление отчета о выполнении заданий
<p><b>РАЗДЕЛ 4. Современные тенденции и дискуссии стратегического менеджмента.</b>  <b>Тема 11. Развитие новых подходов к проведению стратегического управленческого анализа.</b>  Изучение приемов диагностики устойчивых конкурентных преимуществ.  Развитие новых отличительных организационных (ключевых) компетенций.  Изучить особенности динамического ресурсного подхода к конкуренции. В концепции динамических способностей (КДС) выделить ее черты.</p>		Опрос, анализ конкретных ситуаций, представление отчета о выполнении заданий

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
Показать отличие ключевых компетенций от динамических способностей на примере реальной фирмы.		
<p><b>Тема 12. Дискуссии в стратегическом менеджменте</b></p> <p>Школы стратегий по Г.Минцбергу. Проанализировать достоинства и недочеты различных школ стратегий.</p> <p>Система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент управления реализацией стратегии.</p> <p>Составьте периодизацию в хронологическом порядке развития теории стратегического управления (по В.С.Катькало).</p> <p>Составьте перечень возможных препятствий на пути реализации принятой стратегии и причин их существования. Выделить и проанализировать какую-либо известную дискуссию в стратегическом менеджменте.</p>		Опрос, анализ конкретных ситуаций, представление отчета о выполнении заданий

### 5.3. Виды и формы письменных работ, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины.

При освоении данной дисциплины предусмотрены курсовая работа и две письменные самостоятельные работы по теме «Классификация внутренних способностей и ресурсов организации» и «Построение стратегической карты организации».

## 6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

### 6.1. Образовательные технологии

#### 6.1. Образовательные технологии

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии

**Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий**

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Природа процесса принятия решения	Обзорная лекция	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 2. Модели, методология и	Лекция-диалог	Тематические	Не

организация процесса разработки управленческого решения		дискуссии, анализ конкретных ситуаций	предусмотрено
Тема 3. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Тема 4. Оценка эффективности и контроль управленческих решений	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Тема 5. Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Тема 6. Принятие управленческих решений в различных сферах деятельности предприятия	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено

## 6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;

- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

### 6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

#### 6.3.1. Программное обеспечение

##### *Перечень лицензионного программного обеспечения*

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

#### 6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	<a href="http://dlib.eastview.com">Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС»</a> <a href="http://dlib.eastview.com">http://dlib.eastview.com</a> Имя <i>пользователя:</i> <i>AstrGU</i> Пароль: <i>AstrGU</i>
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» <a href="https://library.asu.edu.ru/catalog/">https://library.asu.edu.ru/catalog/</a>
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» <a href="https://journal.asu.edu.ru/">https://journal.asu.edu.ru/</a>
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов

	(АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. <a href="http://mars.arbicon.ru">http://mars.arbicon.ru</a>
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 7.1. Паспорт фонда оценочных средств.

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Современный стратегический анализ» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

**Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции и (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Цели организации, ценности и эффективность. Цели различных стейкхолдеров. Роль ценностей. Миссия и видение.	УК-1, УК-3, ОПК-4	1. Вопросы для собеседования. 2. Индивидуальное практическое задание «Цели различных стейкхолдеров». 3. Практическое задание «Ваше ценности и ценности компании». 4. Групповое практическое задание «Поиск основной стратегической цели анализа компании».

2	<p>Тема 2. Основные принципы проведения отраслевого конкурентного анализа. От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу. Выявление главных факторов успеха.</p>	УК-1, УК-3, ОПК-4	<p>1. Вопросы для собеседования. 2. Групповое практическое задание «Этапы проведения отраслевого конкурентного анализа». 3. Групповое практическое задание «Выявление конкурентных преимуществ компании».</p>
3	<p>Тема 3. Дальнейшее развитие отраслевого и конкурентного анализа. Развитие модели пяти сил. Анализ стратегических групп.</p>	УК-1, УК-3, ОПК-4	<p>1. Вопросы для собеседования. 2. Групповое практическое задание «Модель пяти сил ООО «ГазпромДобыча Астрахань». 3. Индивидуальное практическое задание «Определение стратегических групп вашей компании».</p>
4	<p>Тема 4. Анализ ресурсов и способностей. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии фирмы. Классификация ресурсов и организационных способностей. Сущность концепция динамических способностей (КДС). Итого по 1 разделу Итого за 2 семестр</p>	УК-1, УК-3, ОПК-4	<p>Практикующее упражнение «Классификация ресурсов и организационных способностей».</p>
5	<p>РАЗДЕЛ 2. Анализ конкурентного преимущества. Тема 5. Природа и источники конкурентного преимущества.</p>	УК-1, УК-3, ОПК-4	<p>1. Вопросы для собеседования. 2. Групповое практическое задание «Источники конкурентного преимущества».</p>
6	<p>Тема 6. Лидерство по издержкам. Использование цепочки ценностей для анализа издержек.</p>	УК-1, УК-3, ОПК-4	<p>1. Вопросы для собеседования. 2. Индивидуальное практическое задание «Оценка конкурентоспособности вашей компании по методике Хасанова».</p>
7	<p>Тема 7. Преимущество за счет дифференциации. Приемы анализа источников дифференциации. Итого по разделу 2</p>	УК-1, УК-3, ОПК-4	<p>1. Вопросы для собеседования. 2. Практическое задание «Поиск источников</p>

			дифференциации для конкурентного преимущества фирмы».
8	<p>РАЗДЕЛ 3. Методики проведения стратегического управленческого анализа.</p> <p>Тема 8. Методика Р.Коха и подход к проведению стратегического анализа Р.Гранта. Издержки и выгоды вертикальной интеграции.</p>	УК-1, УК-3, ОПК-4	<p>1. Вопросы для собеседования.</p> <p>2. Практическое задание «Проведение стратегического управленческого анализа вашей компании по методике Р. Коха».</p>
9	Тема 9. Разработка стратегической метрики по И. Гуркову.	УК-1, УК-3, ОПК-4	<p>1. Вопросы для собеседования.</p> <p>2. Групповое практическое задание «Разработка стратегической метрики по И. Гуркову».</p>
10	<p>Тема 10. Управление корпоративными стратегиями в многопрофильных корпорациях. Глобальная стратегия и многонациональная корпорация.</p> <p>Итого по разделу 3</p>	УК-1, УК-3, ОПК-4	<p>1. Вопросы для собеседования.</p> <p>2. Групповое практическое задание «Выявление типа корпоративной стратегии в российских крупных компаниях».</p> <p>3. Практическое задание «Разработка стратегической карты вашей компании».</p>
11	<p>РАЗДЕЛ 4. Современные тенденции и дискуссии стратегического менеджмента.</p> <p>Тема 11. Развитие новых подходов к проведению стратегического управленческого анализа.</p>	УК-1, УК-3, ОПК-4	<p>1. Вопросы для собеседования.</p> <p>2. Тестирование.</p>
12	<p>Тема 12. Дискуссии в стратегическом менеджменте.</p> <p>Итого по разделу 4</p> <p>Итого в 3 семестре</p>	УК-1, УК-3, ОПК-4	<p>1. Вопросы для собеседования.</p> <p>2. Групповое практическое задание «Основные тенденции в развитии стратегического менеджмента».</p> <p>3. Практическое индивидуальное задание «Влияние цифровых инструментов на стратегическое развитие компаний».</p>

## 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7

### Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8

### Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, не способен применить знание теоретического материала при выполнении заданий, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание при подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задание

## 7.3. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

В 2023-2024 учебном году

3 семестр

### Тема 1. Цели организации, ценности и эффективность. Цели различных стейкхолдеров. Роль ценностей. Миссия и видение.

Наименование оценочного средства 1: собеседование.

#### 1. Вопросы для собеседования.

1. Чем отличаются цели от ценностей организации?
2. Какие бывают стратегические цели у современных организаций?
3. Какие цели у различных стейкхолдеров: собственников, генеральных директоров, менеджеров, персонала, клиентов, местного сообщества?
4. Перечислите базовые ценности россиян.
5. Что относится к трудовым ценностям?

6. Какие ценности у персонала, а какие ценности могут быть у руководителей организации или акционеров?

Наименование оценочного средства 2: Индивидуальное практическое задание «Цели различных стейкхолдеров».

Для выполнения индивидуального практического задания «Цели различных стейкхолдеров» студентам следует перечислить цели у стейкхолдеров своей организации, являющейся базой для написания ими магистерской диссертации.

Практикующее упражнение «Ваше ценности и ценности компании».

Для выполнения практического задания «Ваши ценности и ценности компании» студенту следует обосновать свои ценности и попытаться сформулировать ценности своей организации, являющейся базой для написания ими магистерской диссертации.

Наименование оценочного средства 4. Групповое практическое задание «Поиск основной стратегической цели анализа компании».

При выполнении группового практического задания «Поиск основной стратегической цели анализа компании» студенты делятся на три мини группы и должны обосновать и защитить формулировки стратегических целей трех известных им российских компаний.

**Тема 2. Основные принципы проведения отраслевого конкурентного анализа. От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу. Выявление главных факторов успеха.**

Наименование оценочного средства 1: собеседование.

1. Вопросы для опроса:

1. Что называют отраслевым конкурентным анализом?
2. Как анализировать конкурентные преимущества организаций?
3. Перечислите конкурентные преимущества любой известной вам компании.
4. Что можно считать ключевыми факторами успеха (КФУ)?
5. Какими показателями оценивается привлекательность компании?

Наименование оценочного средства 2. Групповое практическое задание «Этапы проведения отраслевого конкурентного анализа».

Для выполнения группового задания «Этапы проведения отраслевого конкурентного анализа» студенты должны обсудить последовательность проведения конкурентного анализа известной всем компании.

Наименование оценочного средства 3. Индивидуальное практическое задание «Выявление конкурентных преимуществ компании».

Для выполнения индивидуального практического задания «Выявление конкурентных преимуществ компании» студент использует в качестве примера предприятие, являющееся базой для написания ими магистерской диссертации.

**Тема 3. Дальнейшее развитие отраслевого и конкурентного анализа. Развитие модели пяти сил. Анализ стратегических групп.**

Наименование оценочного средства 1: собеседование.

Вопросы для опроса:

1. Перечислите все инструменты конкурентного анализа по М. Портеру.
2. Какой подход к конкуренции является более современным сейчас?
3. Охарактеризуйте модель пяти сил.
4. Каким инструментом можно определить стратегических конкурентов своей компании?

5. Опишите алгоритм построения карты стратегических конкурентов.

Наименование оценочного средства 2. Выполните силами студентов всей группы практическое задание – построить «Модель пяти сил на примере ООО «ГазпромДобыча Астрахань».

Наименование оценочного средства 3. Для выполнения индивидуального практического задания «Определение стратегических групп вашей компании» студент должен на примере своей базы для написания магистерской диссертации определить своих стратегических конкурентов.

#### **Тема 4. Анализ ресурсов и способностей. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии фирмы. Классификация ресурсов и организационных способностей. Сущность концепция динамических способностей (КДС).**

Наименование оценочного средства 1: практикующее упражнение «Классификация ресурсов и организационных способностей».

Для выполнения практикующего упражнения «Классификация ресурсов и организационных способностей» студенты на основе полученных из лекционного курса теоретических знаний по классификации ресурсов и организационных способностей, а также концепции динамических способностей (КДС) совместно строят классификационную таблицу на основе взглядов различных ученых: теоретиков и практиков.

Наименование оценочного средства 2: индивидуальное практическое задание. Для выполнения индивидуального практического задания «Определение ключевых компетенций и динамических способностей вашей компании» студент должен на примере своей базы для написания магистерской диссертации попытаться определить и сформулировать отличительные ключевые компетенции своей компании.

#### **Тема 5 «Природа и источники конкурентного преимущества»**

1. Наименование оценочного средства 1: собеседование.

Вопросы для опроса:

1. Какие существуют конкурентные стратегии по М. Портеру?
2. Конкурентная стратегия «Лидерство по издержкам» какие источники конкурентного преимущества имеет?
3. Конкурентная стратегия «Дифференциация» какие источники конкурентного преимущества имеет?
4. Конкурентная стратегия «Фокусирование» какие источники конкурентного преимущества имеет?
5. Конкурентная стратегия «Оптимальных издержек» какие источники конкурентного преимущества имеет?
6. Может ли компания обеспечить низкие издержки и одновременно хорошее качество продукта? Как называется такая стратегия?
7. Перечислите причины устаревания структурного подхода к конкуренции в конце 20 века.
8. В чем сущность ресурсного подхода к конкуренции?
9. Дайте характеристику понятию «ключевая компетенция».
10. Дайте характеристику понятию «динамические способности» компании.

Наименование оценочного средства 2. Групповое практическое задание «Источники конкурентного преимущества».

Для выполнения группового практического задания «Источники конкурентного преимущества» студенты образуют три группы, в которых:

1. Проводят обсуждение знакомой им ситуаций «Пятерочка» («Философия роста компании «Бомбардье», «Саутвестэйрланз») с целью определения источников конкурентного преимущества каждой компании.

2. Определяют сущность ключевой компетенции или динамической способности компании.

### **Тема 6 «Использование цепочки ценностей для анализа издержек»**

Наименование оценочного средства 1. Собеседование.

Вопросы для опроса:

1. Что собой представляет инструмент конкурентного анализа «Цепочка ценностей» М. Портера?

2. Какие виды деятельности в цепочке ценностей относятся к первичным видам деятельности?

3. Какие виды деятельности в цепочке ценностей относятся к вторичным видам деятельности?

4. Какие достоинства есть у инструмента конкурентного анализа «Цепочка ценностей»?

5. Что собой представляет аутсорсинг?

Наименование оценочного средства 2. Индивидуальное практическое задание «Оценка конкурентоспособности фирмы по методике Хасанова».

Для выполнения индивидуального практического задания «Оценка конкурентоспособности фирмы по методике Хасанова» следует:

1. Ознакомиться с методикой «Оценка конкурентоспособности фирмы по Хасанову».

2. На примере своего предприятия, являющегося базой магистерской диссертации, рассчитать оценку конкурентоспособности фирмы по девяти видам деятельности.

3. Сделать выводы о том, какие виды деятельности нуждаются более всего в реструктуризации издержек.

4. Какими управленческими решениями можно воспользоваться при обеспечении более конкурентоспособной структуры издержек вашей компании.

### **Тема 7 «Преимущества за счет дифференциации». Приемы анализа источников дифференциации».**

Наименование оценочного средства 1: групповое практикующее упражнение. Для выполнения группового упражнения «Поиск источников дифференциации» студенты образуют две группы, в которых:

1. Проводят обсуждение и поиск источников дифференциации в известных компаниях: Майкрософт, Тойота, Делл, Дженерал Электрик (ДЕ) и др. с целью определения источников конкурентного преимущества каждой компании на основе дифференциации.

2. Обсуждают, относится ли превращение ДЕ в промышленную цифровую корпорацию к выбору ею конкурентной стратегии дифференциации?

### **Тема 8. «Методика Р.Коха и подход к проведению стратегического анализа Р.Гранта. Издержки и выгоды вертикальной интеграции».**

Наименование оценочного средства 1: Собеседование.

Вопросы для опроса:

1. В чем принципиальное отличие в проведении стратегического управленческого анализа по методике Р. Коха и Р. Гранта?

2. Какие еще вы знаете методики проведения стратегического анализа компании?
3. В чем особенность проведения стратегического анализа по И. Гуркову?

Наименование оценочного средства 2. Практическое задание «Проведение стратегического управленческого анализа вашей компании по методике Р. Коха».

Для выполнения индивидуального практического задания «Проведение стратегического управленческого анализа вашей компании по методике Р. Коха» следует:

1. Изучить методику Р. Коха на примере чайной компании UTS.
2. Провести стратегический управленческий анализ своего предприятия, являющегося базой для написания магистерской диссертации, по методике Р. Коха.
3. На основании результатов проведенного анализа сделать выводы об обоснованности проводимой в организации стратегии развития.

### **Тема 9. «Разработка стратегической метрики по И. Гуркову. Особенности стратегического анализа фирмы по И. Гуркову».**

Наименование оценочного средства 1:

Для выполнения группового практического задания «Разработка стратегической метрики по И. Гуркову» или «Проведение стратегического анализа по И. Гуркову» следует:

1. Ознакомиться со стратегической метрикой или с методикой проведения стратегического анализа по И. Гуркову.
2. Применить стратегическую метрику или провести стратегический анализ по методике И. Гуркова на примере своего предприятия, являющегося базой для написания магистерской диссертации.

### **Тема 10. «Управление корпоративными стратегиями в многопрофильных корпорациях. Глобальная стратегия и многонациональная корпорация».**

Наименование оценочного средства 1: собеседование.

1. Вопросы для опроса:
  1. В чем различие между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией?
  2. Какие существуют модели взаимоотношений между корпорацией (штаб-квартирой) и ее бизнес-единицами?
  3. Дайте определения бизнес-модели и бизнес-стратегии компании. В чем между ними различие?
  4. Дайте определение глобальной стратегии корпорации.
  5. Дайте определение локальной стратегии.

Наименование оценочного средства 2. Для выполнения группового практического задания «Выявление типа корпоративной стратегии в российских крупных компаниях» следует определить в студенческих мини-группах тип корпоративной стратегии крупной российской компании и модель взаимоотношений с ее бизнес-единицами.

Наименование оценочного средства 3. Выполнить индивидуальное практическое задание «Разработка стратегической карты вашей компании», являющейся базой для написания магистерской диссертации.

### **Тема 11. «Развитие новых подходов к проведению стратегического управленческого анализа».**

Наименование оценочного средства 1: собеседование.

Вопросы для опроса:

1. Какие появились новые инструменты для проведения стратегического анализа компаний?
2. В чем сущность метода «Эджайл»?
3. Что собой представляет холакратия?
4. Как можно применить инструмент «скрам» в повседневной работе менеджера.
5. Что собой представляют так называемые «бирюзовые организации»?

Наименование оценочного средства 2. Тестирование (проводится на основе платформы Moodle).

### **Тема 12. «Дискуссия в стратегическом менеджменте».**

Наименование оценочного средства 1: групповое практикующее упражнение.

Обсуждение в группе проблемной темы «Основные тенденции в развитии стратегического менеджмента» в плане того, расширяется ли применение инструментов стратегического менеджмента в компаниях или, напротив, их применение сокращается в связи с высоким динамизмом и неопределенностью внешней среды?

Наименование оценочного средства 2. Выполнить практическое индивидуальное задание «Влияние цифровых инструментов на стратегическое развитие компаний»:

1. Перечислить цифровые инструменты, которые уже применяются в российских компаниях.
2. Оцените приоритетность использования конкретных цифровых инструментов для вашей компании, являющейся базой для написания магистерской диссертации.
3. Спрогнозируйте, как новые глобальные технологические вызовы окажут влияние на развитие и применение инструментов стратегического менеджмента руководителями современных компаний.

**Курсовая работа по дисциплине «Современный стратегический анализ» выполняется в 3 семестре.**

**Примерная тематика курсовых работ по дисциплине «Современный стратегический анализ»:**

1. Эволюция теории стратегического менеджмента.
2. Роль современного стратегического анализа организации в реализации эффективной стратегии фирмы.
3. Диагностика и оценка выбранной стратегии развития организации.
4. Анализ и оценка влияния факторов внешней среды на выбор стратегии развития организации.
5. Формирование организационной культуры и ее роль в стратегическом развитии организации.
6. Определение миссии и целей организации и их роль в выборе эффективной стратегии развития организации.
7. Обоснование преимуществ стратегического управления в обеспечении долгосрочных перспектив развития организации.
8. Формирование интегрированной метрики стратегического процесса как основа для обеспечения сопоставимости результатов исследований стратегий российских предприятий.
9. Анализ и выбор стратегии развития организации.
10. Сценарное планирование в системе стратегического менеджмента.
11. Стратегическое управление персоналом в организациях.
12. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами в организациях.
13. Современная оценка исходных концепций стратегического управления.
14. Стратегическое позиционирование бизнеса в условиях экономического кризиса.

15. Реорганизация как процесс стратегических изменений.
16. Проблема соотношения корпоративной стратегии и стратегии бизнес-единиц.
17. Влияние интернационализации и глобализации рынков и отраслей на стратегическое управление организацией.
18. Внедрение и реализация стратегического контроллинга в организации.
19. Использование бюджетирования в стратегическом управлении организацией.
20. Использование стратегического менеджмента в антикризисном регулировании деятельности организации.
21. Стратегические аспекты взаимоотношений акционерных обществ и их дочерних структур.
22. Разработка инновационной стратегии развития организации.
23. Стратегические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов.
24. Стратегии сужения деятельности организации: дезинтеграция и аутсорсинг.
25. Анализ и идентификация стратегических решений в деятельности организации.
26. Стратегические аспекты управленческих инноваций в деятельности организации.
27. Разработка функциональной стратегии (ценовой, финансовой, маркетинговой, рекламной, инновационной) организации.
28. Стратегия корпоративного управления организацией.
29. Стратегия выхода предприятия на фондовый рынок.
30. Программа внедрения стратегических изменений в организации.
31. Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей (ССП) как эффективного инструмента управления реализацией стратегии.
32. Стратегические аспекты формирования системы организационного обучения на предприятиях.
33. Влияние организационной культуры на процесс стратегического управления организацией.
34. Сравнительный анализ использования стратегического менеджмента в российских и зарубежных компаниях.
35. Особенности стратегического управления в крупных компаниях.
36. Стратегии развития малого бизнеса.
37. Стратегический менеджмент и последствия экономического кризиса в реальном секторе экономики.
38. Критический анализ школ стратегий (по Г. Минцбергу и Р. Коху).
39. Определение и развитие ключевых компетенций в организации.
40. Характеристика ресурсного подхода к конкуренции в условиях инновационной экономики.
41. Использование консалтинга в стратегическом управлении организацией.
42. Проблемы разработки конкурентных стратегий.
43. Проблемы разработки корпоративных стратегий.
44. Стратегическое поведение организации: диагностика, оценка и эффективность.
45. Разработка метрики эффективности стратегического управления в организации.
46. Взаимосвязь самообучающихся организаций и уровня стратегического менеджмента в организации.
47. Характеристика самообучающихся организаций.
48. Сущность и особенности быстродействующих организаций.
49. Содержание новой версии Менеджмент: 2.
50. Методы поиска динамических возможностей в условиях инновационной экономики.
51. Соотношение и связи ключевых компетенций компании и ее динамических способностей.
52. Характеристика бизнес-моделей и бизнес-стратегий.

**Вопросы к семестровому зачету по дисциплине «Современный стратегический анализ» в 3 семестре:**

1. Понятие стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) и стратегических хозяйственных центров (СХЦ) (по И. Ансоффу).
2. Сущность методики стратегического управленческого анализа (по Р.Коху).
3. Методы уяснения текущей стратегии фирмы.
4. Анализ портфеля продукции – важнейший инструмент стратегического управления.
5. Понятие «стратегической единицы бизнеса» (СЕБ/SBU).
6. Стадии анализа хозяйственного портфеля диверсифицированного предприятия.
7. Бостонская портфельная матрица: ее преимущества и недостатки.
8. Матрица хозяйственного портфеля, разработанная General Electric и фирмой McKinsey.
9. Матрица выбора стратегии А. Томпсона и А. Стрикленда.
10. Классификация конкурентных стратегий по М. Портеру.
11. Этапы конкурентного анализа.
12. Анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней (модель пяти сил конкуренции, концепция движущих сил в отрасли).
13. Оценка положения на рынке конкурирующих предприятий путем использования «Карты стратегических групп конкурентов».
14. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).
15. Цепочка ценностей – инструмент стратегического анализа издержек и конкурентоспособности цен предприятия по отношению к конкурентам.
16. Алгоритм построения и применения цепочки ценностей.
17. Оценка конкуренции силы фирмы.
18. Стратегические изменения в фирме как основа процесса реализации принятой стратегии.
19. Установление соответствия организационной структуры управления (ОСУ) принятой стратегии («структура следует за стратегией»).
20. Зависимость между децентрализацией управления (делегированием полномочий) и сплоченностью организации.
21. Организационная культура фирмы: содержание, факторы, ее определяющие.
22. Понятие реинжиниринга бизнес-процессов (РБП).
23. Сущность ресурсного подхода к конкуренции.
24. Сущность и содержание методики стратегического анализа в организации по Р. Гранту.
25. Сущность и содержание методики стратегического анализа по Р.Коху.

**Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов**

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<b>УК-1</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий				
1.	Задание закрытого типа	Назовите основные отличия стратегического управления от оперативного	взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник	3

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		<p>(нестратегического) управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ориентация внимания менеджмента в основном внутрь компании;</li> <li>2) ориентация на краткосрочную перспективу;</li> <li>3) взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник благополучия;</li> <li>4) ориентация на среднесрочную перспективу;</li> <li>5) организация существует для производства продукции в целях получения прибыли от ее реализации</li> </ol>	<p>благополучия;</p>	
2.		<p>Как правильно понимать фразу Мао Цзэдуна: «План - ничто, планирование – все»?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) в процесс разработки стратегического плана организации должен быть вовлечен весь персонал;</li> <li>2) главное – чтобы внешняя среда была предсказуема и определена;</li> <li>3) план разрабатывает только высшее руководство;</li> <li>4) план – это внутренний процесс ведения переговоров высшего руководства компании о ее целях;</li> <li>5) план – это набор показателей, а планирование – это возможность реагирования на изменения во внутренней среде.</li> </ol>	<p>в процесс разработки стратегического плана организации должен быть вовлечен весь персонал;</p>	3
3.		<p>Какие инструменты можно прямо отнести к инструментам, появившимся вместе со стратегическим</p>	<p>SWOT-анализ</p>	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		<p>менеджментом?</p> <p>1) план-фактный анализ;</p> <p>2) метод управления по целям П. Друкера;</p> <p>3) определение точки безубыточности;</p> <p>4) анализ чувствительности;</p> <p>5) SWOT-анализ</p>		
4.		<p>Каким трем критериям, по К. Прахаладу и Г.Хэмелу, должны удовлетворять ключевые компетенции, лежащие в основе так называемого ресурсного подхода к конкуренции?</p> <p>1) неповторимость; редкость ресурса; заменяемость.</p> <p>2) легкий доступ к сырью; стратегическое обучение; низкие барьеры входа в отрасль.</p> <p>3) ценность ресурса, сложность имитации, единоначалие в фирме.</p> <p>4) уровень менеджмента, обеспечивать доступ к множеству рынков, иерархическая культура в фирме.</p> <p>5) сложность копирования конкурентами, ценность, важность продукции для клиентов, обеспечивать доступ к множеству рынков</p>	<p>Чтобы компетенции стали ключевыми, они должны удовлетворять критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- предлагать покупателям реальные выгоды;</li> <li>- быть сложно имитируемыми для конкурентов;</li> <li>- обеспечивать доступ к множеству рынков (отраслей)</li> </ul>	
5.		<p>Какие виды деятельности, по цепочке ценностей М. Портера, относятся ко вторичным (поддерживающим) видам деятельности?</p> <p>1) материально-техническое обеспечение производства, внутренняя логистика, закупки сырья, внешняя логистика</p> <p>2) внутренняя логистика, закупки, инфраструктура компании, НИОКР.</p> <p>3) закупки, НИОКР, внешняя логистика, управление</p>	<p>Закупки, НИОКР, управление человеческими ресурсами, поддержание инфраструктуры организации</p>	

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		<p>человеческими ресурсами</p> <p>4) Закупки, НИОКР, управление человеческими ресурсами, поддержание инфраструктуры организации</p> <p>5) внутренняя логистика, внешняя логистика, управление человеческими ресурсами, инфраструктура компании</p>		
1	Задание открытого типа	<p><i>1. Ситуационная задача:</i> До сих пор многие практики и ученые не могут четко определить: чем же стратегическое планирование отличается от стратегического менеджмента . Как бы вы кратко ответили на это задание?</p>	<p>Стратегическое планирование составляет сущностную основу стратегического менеджмента (стратегического управления), Стратегический менеджмент помогает собрать комплекс инструментов управленческой деятельности для обеспечения и удержания конкурентных преимуществ на основе адекватного реагирования на изменения внешней среды.</p>	5
2		<p><i>2. Ситуационная задача:</i> <i>поясните, почему в кейсе «Аквариус меняет стратегию» все же управление оказалось стратегическим. Перечислите основные обстоятельства в пользу этого решения.</i></p>	<p>Все действия руководства компании оказались стратегическими, т.е. они были адекватным реакцией на происходившие изменения в окружающей среде (кроме решения начать производство кассовых аппаратов, которые не пошли на рынке из-за не учета российской ментальности. Все остальные решения и действия были стратегическими и привели к успеху на рынке компании, которая стала холдингом и через год имела оборот более 100 млн. долларов..</p>	5
3		<p><i>3. Ситуационная задача:</i> <i>Какова главная ключевая компетенция в кейсе «Философия роста компании Бомбардье»?</i></p>	<p>Ключевая компетенция в этой компании – руководству удалось создать сплоченную профессиональную команду управленцев, которые переносили эту компетенцию на все компании, которые они приобретали в процессе своей жизнедеятельности. Эту команду единомышленников не надо было специально стимулировать и подгонять. Студентам на</p>	6

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			занятии приводила пример «закваски» при производстве кефира.	
4		4. <i>Ситуационная задача: какова цель проведения портфельного анализа? Поясните также суть стратегической единицы бизнеса (СЕБ).</i>	Цель проведения портфельного анализа – определение стратегий развития различных продуктов (направлений, СЕБ) компании. Под СЕБ понимается относительно самостоятельная сфера деятельности компании, охватывающая один или несколько видов продуктов, имеющих схожие потребности, и имеющая две характерные черты: 1) СЕБ имеет отличительные черты по сравнению с продуктом других СЕБ данного предприятия; и 2) на рынке данной СЕБ присутствует определенны круг потребителей и конкретные конкуренты. -	7
5		5. <i>Ситуационная задача: почему даже правильно спроектированная стратегия организации в большинстве случаев на практике не реализуется? Каковы основные причины этого, по мнению ученых?</i>	В 90 % случаев проваленных стратегических планов организаций, неудач в достижении стратегических целей связаны с их малоэффективной реализацией. Основные причины провалов в реализации стратегии: рядовой персонал не знает или не связывает стратегические цели компании со своей конкретной деятельностью; распределение ресурсов в планах и бюджетах не имеет связи с реализацией стратегических целей компании (73% основного бюджета компаний связано с обеспечением текущей операционной деятельности, 60% организаций не связывают бюджет со стратегией); контроль деятельности охватывает не все важные для ведения бизнеса показатели (только 15% показателей эффективности,	7

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			используемых компаниями, связаны с необходимостью достижения стратегических целей); мотивация сотрудников направлена на обеспечение текущих финансовых показателей (лишь 25% получают вознаграждение, напрямую связанное со стратегией); программы развития бизнеса не учитывают фактора реализации стратегии компании (только 18% внутрикорпоративных программ развития направлены на выполнение стратегии развития компании).	

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре менеджмента, утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля), и в Центре мониторинга и аудита качества обучения.

#### 7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

**Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)**

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
<b>Основной блок</b>				
1	<i>Устный ответ на занятии при обсуждении кейса</i>	7зад.*2=14		
2	<i>Выполнение практического задания</i>	4зад.*4=16		
3	<i>...Отчет по результатам стратегической метрики Гуркова И.Б.</i>	1 зад* 10=10		
<b>Всего</b>			<b>40</b>	-
<b>Блок бонусов</b>				
4	<i>Посещение занятий</i>	0,5*6=3		
5	<i>Своевременное выполнение всех заданий</i>	0,5*6=3		
6	<i>Активная включенность в обсуждение кейсов</i>	0,66*6=4		

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
<b>Всего</b>			<b>10</b>	-
<b>Дополнительный блок**</b>				
7	Экзамен			
<b>Всего</b>			<b>50</b>	-
<b>ИТОГО</b>			<b>100</b>	-

**Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)**

Показатель	Балл
Опоздание на занятие	-1
Нарушение учебной дисциплины	-2
Неготовность к занятию	-2
Пропуск занятия без уважительной причины	-2
...	

**Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)**

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале
90–100	5 (отлично)
85–89	4 (хорошо)
75–84	
70–74	
65–69	3 (удовлетворительно)
60–64	
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

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

### **8.1. Основная литература:**

1. Акмаева Р.И., Епифанова, Н.Ш. Стратегический управленческий анализ. Учебное пособие. Астрахань. Изд-во «Астраханский университет», 2013.
2. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент/ Уч. пособие. – М.: Волтерс Клувер, 2010. 46 экз.
3. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент/ Уч. пособие. – М.: Русайнс, 2017.
4. Акмаева Р.И. Практикум по курсу «Стратегический менеджмент»/ Уч. пособие. – М.: Русайнс, 2017.
5. Минцберг Г., Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Электронный ресурс] практическое пособие / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с ан- М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с. (Серия «Сколково») – ISBN 978-5-9614-2223-8 – Режим доступа: [yttp://www.studentlibrary.ru/book/ISBN\\_978-5-9614-2223-8.html](http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN_978-5-9614-2223-8.html)

7. Грант Р. Современный стратегический анализ//Учебник. Гриф МОН. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
8. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 320с.

## **8.2. Дополнительная литература:**

9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, Альберт, М., Хедоури, Фр. - М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2009. - 672 с. - ISBN 978-5-8459-1060-8 : 431-70. (количество 50)
10. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. -2-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 288 с.
11. Лайм Фэй, Роберт Рэнделл. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.- 608 с.
12. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского, - СПб.: Питер, 2001.- 688 с.
13. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского.- СПб.: Питер, 2001.-336 с.
14. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
15. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. М.: Изд. Дом «Вильямс», - СПб., Питер, 2000. – 122 с.
16. Котлер Филип Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс]/ Котлер Филип— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 216 с.— Режим доступа: [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru)
17. Российский журнал менеджмента (<http://dlib.eastview.com>)
18. Менеджмент и бизнес-администрирование (<http://dlib.eastview.com>)
19. Стратегический менеджмент (<http://dlib.eastview.com>)
20. Менеджмент в России и за рубежом (<http://dlib.eastview.com>)

## **8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)**

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на электронной платформе ООО «БИБЛИОТЕХ»: <https://biblio.asu.edu.ru>.
2. Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» <http://dlib.eastview.com>. Регистрация с компьютеров АГУ.
3. Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) <http://mars.arbicon.ru>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам - <http://window.edu.ru>
5. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации- <https://minobrnauki.gov.ru>
6. Информационно-аналитический портал государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» - <http://zhit-vmeste.ru>

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Для проведения занятий по дисциплине «Современный стратегический анализ» имеются лекционные аудитории, аудитории для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью; библиотека с местами, оборудованными компьютерами, имеющими доступ к сети Интернет. Специального оборудования для проведения занятий не требуется.

При необходимости рабочая программа дисциплины (модуля) может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Астраханский государственный университет им. В.Н. Татищева»  
Факультет Экономики и управления  
Кафедра менеджмента

Акмаева Р.И.

**Методические рекомендации по написанию и оформлению курсовой  
работы по дисциплине «Современный стратегический анализ»  
для магистрантов направления 38.04.02 – Менеджмент  
Программа «Стратегический менеджмент и инновации»**

Астрахань 2024 г.

## Содержание

- Введение..... Ошибка! Закладка не определена.
1. Цель и назначение курсовой работы..... Ошибка! Закладка не определена.
2. Подготовка курсовой работы..... Ошибка! Закладка не определена.
3. Структура и содержание курсовой работы ..... Ошибка! Закладка не определена.
4. Требования, предъявляемые к оформлению курсовой работы..... Ошибка! Закладка не определена.
5. Регламент выполнения курсовой работы ..... Ошибка! Закладка не определена.
6. Руководство написанием курсовых работ и их рецензирование ..... Ошибка! Закладка не определена.
7. Работа с рецензией и подготовка к защите ..... Ошибка! Закладка не определена.
8. Защита курсовой работы ..... Ошибка! Закладка не определена.
9. Примерный перечень тем курсовых работ ..... Ошибка! Закладка не определена.
10. Список рекомендуемой литературы ... Ошибка! Закладка не определена.

## Введение

В условиях становления инновационной экономики все большее значение должно придаваться вопросам внедрения системы стратегического управления на отечественных предприятиях, повышению эффективности ее постановки как важнейшему условию обеспечения конкурентоспособности современных предприятий. Основной целью написания курсовой работы по дисциплине «Современный стратегический анализ» является формирование у магистрантов представлений и знаний о современных методиках и техниках проведения стратегического управленческого анализа, умений и навыков эффективно применять самые современные методики стратегического анализа. Это позволит будущим выпускникам в своей будущей практической работе принимать наилучшие стратегические решения; глубоко понимать фундаментальные факторы, определяющие успех бизнеса и являющиеся базой для выбора реально работающих стратегий.

Именно от руководителей и менеджмента предприятий как управляющей конфигурации в значительной мере зависит, сможет ли управляемый объект адаптироваться к условиям инновационной экономики, развиваться дальше и быть конкурентоспособным. Поэтому качество работы топ-менеджеров, занимающихся стратегическим анализом и выбором стратегии развития своей организации, во многом будет определять результаты деятельности организаций в посткризисном развитии российской экономики. Большую актуальность сейчас имеет получение менеджментом знаний и более полного представления о существующем обширном арсенале современных техник и методик стратегического управленческого анализа, составление более полной картины о взаимосвязи факторов производства, месте и роли эффективной стратегии в системе управления организацией.

В процессе изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» происходит системное формирование стратегического менеджера как высококвалифицированного специалиста-стратега, способного участвовать и в создании организаций, и в проведении полномасштабного стратегического управленческого анализа, и в выборе эффективной стратегии развития организации, и в последовательной ее реализации. Выяснению всех выше названных вопросов и посвящена курсовая работа по дисциплине «Современный стратегический анализ», выполнение которой предполагает сбор материалов в конкретной организации, являющейся, как правило, объектом разработки магистерской диссертации, их обработку и анализ, подготовку соответствующих рекомендаций и предложений по совершенствованию системы стратегического управления в исследуемой организации. Тщательная проработка практического материала в курсовой работе способствует закреплению полученных теоретических знаний.

## 1. Цель и назначение курсовой работы

Программа обучения магистрантов по направлению магистерской подготовки 38.04.02 – Менеджмент (направленность «**Стратегический менеджмент и инновации**») предусматривает написание курсовой работы в 3 семестре по дисциплине «Современный стратегический анализ». Ее выполнение является важным обязательным компонентом учебного процесса магистерской подготовки. Это самостоятельное научное исследование магистранта, которое способствует развитию интереса к научным исследованиям, более углубленному усвоению и закреплению материала данных дисциплин, приобретению навыков самостоятельного изучения определенной экономической проблемы (использованию специальной литературы, справочного, фактического материала).

Магистрант должен уметь творчески использовать приобретенные знания, самостоятельно делать обобщения, совершенствовать навыки литературного изложения своих мыслей с использованием общенаучной и экономической терминологии, применять их на практике для анализа той или иной ситуации.

Для достижения поставленной цели в процессе написания курсовой работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить современные концепции в области стратегического менеджмента, лучший отечественный и зарубежный опыт стратегической деятельности в организациях разных организационно-правовых форм деятельности и видов собственности;
- критически оценивать различные подходы, методы и инструменты стратегической деятельности организации, их возможные последствия с целью выбора оптимального сценария практических действий по проведению современного стратегического анализа и выбора эффективной стратегии;
- освоить современные методики и техники исследования и анализа внешней и внутренней среды организации, планирования, разработки, контроля и обоснования практических действий по реализации эффективной стратегии развития организации в конкурентной рыночной среде.

После написания курсовой работы магистранты должны хорошо ориентироваться в инструментах и методах проведения современного стратегического анализа, уметь правильно их использовать при написании магистерской диссертации.

## 2. Подготовка курсовой работы

Работа магистранта над курсовой работой проходит следующие основные этапы:

**Выбор темы.** Тема курсовой работы выбирается магистрантом самостоятельно из общего перечня тем, рекомендуемых ведущим

преподавателем данной дисциплины. Примерная тематика курсовых работ приведена в разделе 9. При выборе темы нужно руководствоваться:

- актуальностью;
- степенью практической и теоретической важности экономической проблемы;
- реальностью темы, то есть непосредственной связью темы с практической потребностью объекта исследования или тематикой магистерской диссертации.

Магистрант вправе выбрать иную интересующую его проблему исследования.

**Подбор литературы по теме и работа с ней.** Для того чтобы иметь общее представление о выбранной теме, необходимо обратиться к конспекту лекций и рекомендуемой литературе по данному курсу. Тем самым формируется примерный перечень литературы, используемой для раскрытия темы. При подготовке курсовой работы необходимо обязательно изучить нормативные документы по исследуемой проблеме, которые могут быть опубликованы в средствах массовой информации (периодические издания, своды законов, Гарант, Консультант, Интернет). При изучении учебной и специальной литературы, нормативных документов целесообразно делать выписки и пометки, стараясь при этом сгруппировать материал по основным вопросам проблемы.

**Разработка плана курсовой работы.** Качество выполненной работы во многом зависит от правильного построения плана. В процессе изучения литературы магистрант должен составить укрупненный план работы, который согласовывается с руководителем курсовой работы. После одобрения его руководителем, магистрант составляет более развернутый план с изложением основных вопросов и частных задач решаемой проблемы.

**Исходные данные для выполнения курсовой работы.** Для выполнения курсовой работы обязательно использование данных, содержащихся в материалах внешней и внутренней отчетности конкретных предприятий – объектов исследования магистерской диссертации.

### **3. Структура и содержание курсовой работы**

Курсовая работа выполняется на основе глубокого изучения литературы и фактического состояния учета по исследуемому вопросу. Тема раскрывается на примере конкретного предприятия (организации, учреждения).

Каждая курсовая работа должна включать составные элементы:

- титульный лист (приложение 1);
- задание на курсовую работу;
- содержание;
- введение;
- две (три) главы;
- заключение;

- список использованной литературы;
- приложения.

Структура работы, примеру, может быть следующая:

Введение

1. Теоретические аспекты исследуемой проблемы (Современные методы и инструменты для проведения стратегического управленческого анализа в российских организациях).

1.1.

1.2.

1.3.

2. Аналитическая часть (Диагностика и оценка применяемых инструментов стратегического анализа в организации).

2.1.

2.2.

2.3.

3. Выводы из анализа и рекомендации.

Заключение.

Список используемой литературы.

Приложение.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, дается общая оценка современного состояния решаемой проблемы, формируется цель работы, ее основные задачи, указываются объект, предмет и методы исследования, теоретическая и методологическая основа. Цель исследования состоит как в изучении арсенала существующих инструментов стратегического анализа в организации, так и в их совершенствовании. Вытекающие из поставленной цели задачи должны раскрывать основные пункты курсовой работы. Следует иметь в виду, что предметом данной дисциплины является получение систематизированных знаний о современных методиках и техниках проведения стратегического управленческого анализа, умений и навыков эффективно применять самые современные методики стратегического анализа. Объектом исследования является то или иное предприятие (организация, учреждение), на материалах которой студент раскрывает выбранную тему курсовой работы. Объем введения не должен превышать 2—3 страницы.

В первом разделе раскрываются основные теоретические вопросы исследуемой темы. Теоретическая часть должна содержать изложение основных теоретических и методических положений по теме курсовой работы, освоенных в результате работы магистранта над литературными источниками (монографиями по исследуемой проблеме, периодическими изданиями по трудовой тематике, материалами соответствующих конференций и т.п.). В этом разделе следует дать характеристику степени проработанности темы в существующих отечественных и зарубежных (по возможности) литературных источниках, что в итоге должно выразиться в достаточно полном перечне использованной литературы, приведенном в конце курсовой работы. Следует иметь в виду, что общеизвестные материалы

по выбранной теме, которые содержатся в лекциях и имеющихся учебниках и учебных пособиях, должны восприниматься магистрантами как уже известные истины и эти материалы не подлежат описанию в курсовой работе.

Во втором разделе (аналитической части), являющемся основной частью работы, приводятся следующие параграфы:

**2.1. Характеристика и анализ динамики основных технико-экономических показателей деятельности организации за 2-3 прошедших года** (дается краткая характеристика объекта исследования, выделяются направления деятельности, оценивается динамика основных показателей его деятельности, организационная структура управления (ОСУ), кратко оценивается эффективность деятельности);

**2.2. Современное состояние проблемы** - излагаются основные практические вопросы исследуемой проблемы по конкретному предприятию (указывается, какое место занимает рассматриваемая проблема в сложившейся системе управления организацией; какие приемы и методики стратегического анализа уже применяются на данном предприятии, какой опыт – и положительный, и негативный – накоплен в стране и за рубежом по осуществлению того или иного механизма (организационного, экономического, правового и т.п.) реализации исследуемой проблемы);

**2.3. Выявленные тенденции рассматриваемой проблемы** (исходя из характеристики современного состояния проблемы, а также на основе краткого анализа направлений ее развития в организации за определенный период времени необходимо сформулировать причины, мешающие эффективному развитию рассматриваемой проблемы, какие современные эффективные инструменты стратегического анализа еще не используются в организации, что препятствует этому и т.п.; выявить существующие тенденции в ее развитии, нерешенность ряда конкретных вопросов методического или организационного характера, а также краткие выводы по результатам разработки аналитической части).

В третьей, последней части работы, которая может называться либо как **«Выводы и рекомендации»**, либо **«Проектные предложения по совершенствованию рассматриваемой проблемы»**, даются конкретные практические рекомендации по совершенствованию предмета исследования, обосновываются целесообразность и возможность конкретной реализации предлагаемых рекомендаций в исследуемой организации.

В **заключении** кратко формулируются выводы по проделанной работе, характеризующие степень решения поставленных во введении курсовой работы задач, выводы по полученным результатам. Объем заключения не должен превышать 2—3 страниц.

В **список литературы** включают источники, изученные при написании работы.

В **приложения** при необходимости следует включить вспомогательный материал, необходимый для более полного раскрытия темы. Приложения должны быть пронумерованы и иметь названия.

После составления плана магистрант приступает к изложению материала. Курсовая работа выполняется самостоятельно. Возникающие вопросы обсуждаются с руководителем на консультациях, установленных графиком.

Недопустимо механическое (без оформления в качестве цитаты) переписывание материала из первоисточников. Выявив нарушение этого требования, преподаватель возвращает представленный вариант работы для повторного написания.

Тема курсовой работы считается раскрытой, если в ней логически верно, в предусмотренной планом последовательности с привлечением рекомендованной литературы, охарактеризованы все основные вопросы плана.

#### **4. Требования, предъявляемые к оформлению курсовой работы**

Курсовая работа выполняется на стандартных листах белой бумаги формата А 4 (размер листа 210 x 297 мм). Текст работы выполняется только на одной стороне листа. Объем работы должен составлять 40-50 страниц машинописного текста.

Страницы текста курсовой работы должны быть пронумерованы арабскими цифрами и иметь поля. Титульный лист включается в общую нумерацию, но номер на ней не ставится. На последующих страницах порядковый номер проставляют в правом верхнем углу страницы.

При написании должны соблюдаться поля:

левое — 30 мм;

правое — 10 мм;

верхнее — 15 мм;

нижнее — 20 мм.

Титульный лист оформляется в соответствии с приложением 1.

После титульного листа помещается содержание. Названия разделов и подразделов должны точно соответствовать названиям их по тексту. Запрещается сокращать или давать их в другой редакции. Точку в конце заголовка не ставят.

Заголовки разделов должны иметь порядковую нумерацию в пределах всей работы и обозначаться арабскими цифрами. Введение и заключение не нумеруются. Каждый раздел следует начинать с новой страницы, подразделы идут сплошным текстом внутри раздела. Они нумеруются арабскими цифрами в пределах каждого раздела и состоят из номера раздела и подраздела, разделенных и ограниченных точками (например, 1.1., 2.3., 3.1. и т. п.).

Иллюстрации (схемы, рисунки) обозначают словом «рис.» и имеют сквозную нумерацию арабскими цифрами, за исключением иллюстраций, приведенных в приложении. Номер и название таблицы указывается под рисунком.

Таблицы также имеют сквозную нумерацию арабскими цифрами (за исключением таблиц, приведенных в приложении). В правом верхнем углу

таблицы над соответствующим заголовком помещают надпись «Таблица» с указанием номера таблицы, на следующей строчке указывается название таблицы. При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица» и номер ее указывают один раз справа над первой частью таблицы; над другими частями пишут слово «продолжение», например «продолжение табл. 1».

Формулы в курсовой работе имеют сквозную нумерацию арабскими цифрами. Номер указывают с правой стороны листа на уровне формулы в круглых скобках.

При написании курсовой работы обязательно делаются ссылки на литературный источник путем указания в скобках (например, [13]) его номера в списке литературы, с которой заимствованы цитаты, цифровой материал и другие данные.

В конце работы (на отдельной странице) следует привести список фактически использованной литературы. Сначала необходимо указать нормативные документы (законы, приказы и т.д.), затем в алфавитном порядке располагаются литературные источники и в конце даются ссылки на Интернет-источники.

Приложения располагают после списка используемой литературы. Приложения должны быть расположены в порядке появления на них ссылок в тексте. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы, при этом в правом верхнем углу указывается слово «Приложение». Нумеруют приложения последовательно арабскими цифрами. Например, Приложение 1.

## **5. Регламент выполнения курсовой работы**

Сроки предоставления курсовых работ определяются преподавателем данной дисциплины. Курсовая работа по дисциплине «Современный стратегический анализ» выполняется в 3 семестре (первый семестр второго учебного года обучения магистрантов). Общая продолжительность работы составляет не менее двух с половиной месяцев. Датой начала работы считается дата выдачи задания всей группе (2 неделя семестра).

Для контроля преподавателем хода выполнения студентом курсовой работы составляется график консультаций. Явка студентов на консультации обязательна. Защита курсовых работ осуществляется по плану, утвержденному на кафедре (обычно на 16-17 неделях).

## **6. Руководство написанием курсовых работ и их рецензирование**

Руководит написанием курсовой работы преподаватель, ведущий данную дисциплину.

Научный руководитель консультирует магистранта по вопросам:

- составления библиографии;
- составления укрупненного и развернутого планов работы;
- написания и оформления курсовой работы.

Задачи руководителя — содействовать формированию научного мышления, самостоятельности суждений, творческих навыков, развитию речи магистрантов, научить их обобщать существующие подходы, разъяснять содержание работы, обосновывать выдвигаемые ими положения и аргументировать выводы.

После написания курсовой работы она подлежит рецензированию научным руководителем. Сам процесс рецензирования курсовой работы включает в себя:

- определение соответствия требованиям, предъявленным к содержанию и оформлению курсовой работы;
- выявление положительных и отрицательных сторон работы;
- составление рецензии с выводом о допуске работы к защите.

Рецензия должна включать в себя:

- перечень положительных сторон курсовой работы;
- перечень недостатков курсовой работы;
- краткую характеристику деятельности студента во время написания курсовой работы (степень самостоятельности, активности, уровень научного мышления и др.);
- указание на то, что работа допускается (или не допускается) к защите.

Не допускаются к защите и возвращаются для переделки работы:

- полностью или в значительной части выполненные не самостоятельно, то есть путем механического переписывания первоисточников, учебников и другой литературы:
- работы, в которых выявлены существенные ошибки, недостатки, свидетельствующие о том, что основные вопросы темы не усвоены;
- работы, характеризующиеся низким уровнем грамотности и несоблюдением правил оформления.

## **7. Работа с рецензией и подготовка к защите**

После проверки преподавателем курсовой работы магистранту следует ознакомиться с рецензией. В процессе работы над рецензией магистрант должен внимательно изучить и учесть все замечания рецензента, сформулировать правильные ответы, подготовить дополнения и уточнения к тем или иным вопросам.

## 8. Защита курсовой работы

Курсовые работы защищаются у научного руководителя. При защите курсовых работ могут присутствовать все желающие. Защита курсовых работ проходит в установленные преподавателем сроки согласно расписанию.

Магистрант в течение 5—7 минут кратко характеризует:

- актуальность темы;
- цель работы;
- основное содержание работы;
- выводы и предложения по работе.

По окончании доклада магистранту задаются вопросы. Разрешается задавать вопросы и присутствующим на защите магистрантам. После этого определяется оценка работы по пятибалльной системе. При оценке курсовой работы учитывается:

- степень владения материалом и умение излагать свои мысли в письменной и устной форме;
- умение использовать научную и учебную литературу;
- научная и практическая значимость курсовой работы.

Магистрант, не представивший в установленный срок курсовую работу или не защитивший ее, считается имеющим академическую задолженность.

### 9. Примерная тематика курсовых работ по дисциплине «Современный стратегический анализ»:

1. Эволюция теории стратегического менеджмента.
2. Роль современного стратегического анализа организации в реализации эффективной стратегии фирмы.
3. Диагностика и оценка выбранной стратегии развития организации.
4. Анализ и оценка влияния факторов внешней среды на выбор стратегии развития организации.
5. Формирование организационной культуры и ее роль в стратегическом развитии организации.
6. Определение миссии и целей организации и их роль в выборе эффективной стратегии развития организации.
7. Обоснование преимуществ стратегического управления в обеспечении долгосрочных перспектив развития организации.
8. Формирование интегрированной метрики стратегического процесса как основа для обеспечения сопоставимости результатов исследований стратегий российских предприятий.
9. Анализ и выбор стратегии развития организации.
10. Сценарное планирование в системе стратегического менеджмента.
11. Стратегическое управление персоналом в организациях.
12. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами в организациях.

13. Современная оценка исходных концепций стратегического управления.
14. Стратегическое позиционирование бизнеса в условиях экономического кризиса.
15. Реорганизация как процесс стратегических изменений.
16. Проблема соотношения корпоративной стратегии и стратегии бизнес-единиц.
17. Влияние интернационализации и глобализации рынков и отраслей на стратегическое управление организацией.
18. Внедрение и реализация стратегического контроллинга в организации.
19. Использование бюджетирования в стратегическом управлении организацией.
20. Использование стратегического менеджмента в антикризисном регулировании деятельности организации.
21. Стратегические аспекты взаимоотношений акционерных обществ и их дочерних структур.
22. Разработка инновационной стратегии развития организации.
23. Стратегические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов.
24. Стратегии сужения деятельности организации: дезынтеграция и аутсорсинг.
25. Анализ и идентификация стратегических решений в деятельности организации.
26. Стратегические аспекты управленческих инноваций в деятельности организации.
27. Разработка функциональной стратегии (ценовой, финансовой, маркетинговой, рекламной, инновационной) организации.
28. Стратегия корпоративного управления организацией.
29. Стратегия выхода предприятия на фондовый рынок.
30. Программа внедрения стратегических изменений в организации.
31. Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей (ССП) как эффективного инструмента управления реализацией стратегии.
32. Стратегические аспекты формирования системы организационного обучения на предприятиях.
33. Влияние организационной культуры на процесс стратегического управления организацией.
34. Сравнительный анализ использования стратегического менеджмента в российских и зарубежных компаниях.
35. Особенности стратегического управления в крупных компаниях.
36. Стратегии развития малого бизнеса.
37. Стратегический менеджмент и последствия экономического кризиса в реальном секторе экономики.
38. Критический анализ школ стратегий (по Г.Минцбергу и Р.Коху).
39. Определение и развитие ключевых компетенций в организации.

40. Характеристика ресурсного подхода к конкуренции в условиях инновационной экономики.
41. Использование консалтинга в стратегическом управлении организацией.
42. Проблемы разработки конкурентных стратегий.
43. Проблемы разработки корпоративных стратегий.
44. Стратегическое поведение организации: диагностика, оценка и эффективность.
45. Разработка метрики эффективности стратегического управления в организации.
46. Взаимосвязь самообучающихся организаций и уровня стратегического менеджмента в организации.
47. Характеристика самообучающихся организаций.
48. Сущность и особенности быстродействующих организаций.
49. Содержание новой версии Менеджмент: 2.
50. Методы поиска динамических возможностей в условиях инновационной экономики.
51. Соотношение и связи ключевых компетенций компании и ее динамических способностей.
52. Характеристика бизнес-моделей и бизнес-стратегий.

## **10. Список рекомендуемой литературы**

### **а) основная литература:**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2003.- 296 с.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
3. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учеб. пособие- 2-е изд., исправленное и дополненное. - М.: ТЕИС,2004. – 239 с.
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. -2-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 288 с.
5. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 320с.
6. Лайм Фазэй, Роберт Рэнделл. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.- 608 с.
7. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского, - СПб.: Питер, 2001.- 688 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского.- СПб.: Питер, 2001.-336 с.
9. Минцберг Г., Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента[Электронный ресурс] практическое пособие / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с ан- М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с. (Серия «Сколково») – ISBN 978-5-9614-2223-8 – Режим доступа: [yttp://www.studentlibrary.ru/book/ISBN\\_978-5-9614-2223-8.html](http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN_978-5-9614-2223-8.html)
10. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

### **б) дополнительная литература:**

11. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2007.
12. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Астрахан. гос. техн. ун-т. – М.: Финансы и статистика.- 2007.-208 с.
13. Акмаева Р.И., Епифанова, Н.Ш. Стратегический управленческий анализ. Учебное пособие. Астрахань. Изд-во «Астраханский университет», 2013.
14. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент/ Уч. пособие. – М.: Волтерс Клувер, 2010.
15. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент/ Уч. пособие. – М.: Русайнс, 2017.
16. Акмаева Р.И. Практикум по курсу «Стратегический менеджмент»/ Уч. пособие. – М.: Русайнс, 2017.
17. Виссема Г. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ.- М.: Финпресс, 2000.- 272 с.
18. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент орг.» /- 2е изд. – М.: Изд-во МЕГА-Л, 2006. – 446с.
19. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. М.: Изд. Дом «Вильямс», - СПб., Питер, 2000. – 122 с.
20. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Издательство «Финпресс», 2001.-240 с.
21. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм, 2-е ид. / - СПб.: Питер, 2004. – 416 с
22. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. - М. Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 568.с.
23. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.
24. Н.-Г. Олве, К.-Й. Пети, Ж. Рой, С. Рой. Баланс между стратегией и контролем /Пер. с англ. Е.Колотвиной. – СПб.: Питер, 2005. - 320 с.

#### **в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы**

[www.chelt.ru](http://www.chelt.ru)  
[www.skrin.ru](http://www.skrin.ru)  
[www.hse.ru](http://www.hse.ru)  
[www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)  
[www.gks.ru](http://www.gks.ru)  
[www.iet.ru](http://www.iet.ru)  
[www.rjm.ru](http://www.rjm.ru)  
[www.aup.ru](http://www.aup.ru)  
[www.eup.ru](http://www.eup.ru)  
[www.intalev.ru](http://www.intalev.ru)  
[www.astrob.ru](http://www.astrob.ru)  
[www.nalog.ru](http://www.nalog.ru)  
[www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)

**Справочно-правовые системы:** Консультант-Плюс; Гарант.

Приложение 1  
(Образец оформления титульного листа курсовой работы)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Астраханский государственный университет им. В.Н. Татищева»  
Факультет Экономики и управления  
Кафедра менеджмента

## КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Современный стратегический анализ»  
на тему «Содержание бонусов в российских компаниях: сущность, эволюция  
и их развитие»

Выполнил: магистрант гр. ЗСМ-25

Научный руководитель: д.э.н., проф.  
Р.И.Акмаева

Астрахань 2024 г.