

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»  
Институт экономики, управления и сервиса  
Кафедра стратегического развития и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор института



Е. Ю. Меркулова  
«04» июля 2022 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Б1.В.1.1 Стратегический анализ и управление развитием организации

Направление подготовки/специальность: 38.04.02 - Менеджмент

Профиль/направленность/специализация: Стратегический и антикризисный менеджмент

Уровень высшего образования: магистратура

Квалификация: Магистр

год набора: 2022

**Автор программы:**

Доктор экономических наук, профессор Лапшин Вячеслав Юрьевич

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 - Менеджмент (уровень магистратуры) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» августа 2020 г. № 952).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры стратегического развития и экономической безопасности «28» июня 2022 г. Протокол № 9

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «04» июля 2022 г. № 11.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП Магистра.....	5
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	13
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	15
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	16

## 1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ПК-1 Способен применять навыки стратегического управления процессами планирования и организации производства на уровне организации

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- организационно-управленческий

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 40 Сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности (в сферах: стратегического и тактического планирования и организации производства; логистики на транспорте; организации сетей поставок)

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	ПК-1 Способен применять навыки стратегического управления процессами планирования и организации производства на уровне организации	Разрабатывает стратегические, тактические и оперативные решения в управлении производством

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ПК-1 Способен применять навыки стратегического управления процессами планирования и организации производства на уровне организации

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения			
		Очно-заочная (семестр)			
		2	3	4	5
1	Административный менеджмент		+		
2	Ознакомительная практика			+	
3	Организационное поведение		+		
4	Практика по профилю профессиональной деятельности				+
5	Современные маркетинговые технологии	+			
6	Социология управления		+		
7	Стратегический контроллинг		+		

8	Стратегический маркетинг и рыночная аналитика	+			
9	Стратегическое управление человеческими ресурсами организации		+		
10	Управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями	+			

## 2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры:

Дисциплина «Стратегический анализ и управление развитием организации» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.04.02 - Менеджмент.

Дисциплина «Стратегический анализ и управление развитием организации» изучается в 1 семестре.

## 3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины: 5 з.е.

Очно-заочная: 5 з.е.

Вид учебной работы	Очно-заочная (всего часов)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>180</b>
Контактная работа	26
Лекции (Лекции)	10
Практические (Практ. раб.)	16
Самостоятельная работа (СР)	118
Экзамен	36

## 3.2. Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лек ции	Пра кт. раб.	СР	
		О-3	О-3	О-3	
1 семестр					
1	Понятие и роль стратегического анализа в развитии организации	1	2	16	Собеседование/уст ный опрос; Тестирование
2	Инструменты стратегического анализа внешней среды организации	1	2	16	Собеседование/уст ный опрос; Тестирование

3	Инструменты стратегического анализа внутренней среды организации	1	2	16	Реферат
4	Анализ конкурентного преимущества	1	2	18	Собеседование/устный опрос; Тестирование
5	Стратегические SWOT-анализ и SNW-анализ	2	2	18	Собеседование/устный опрос; Эссе
6	Корпоративная стратегия: понятие и типология	2	4	18	Собеседование/устный опрос
7	Портфельный анализ: методическое обеспечение и основные модели	2	2	16	Собеседование/устный опрос; Тестирование

## **Тема 1. Понятие и роль стратегического анализа в развитии организации (ПК-1)**

### **Лекция.**

Понятие «стратегия предприятия». Сущность стратегии предприятия. Характеристика различных подходов к интерпретации стратегии. Стратегия как симбиоз запланированных действий (проактивная стратегия) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (реактивная стратегия). Элементы, определяющие стратегию предприятия: решения о размещении ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание устойчивого конкурентного преимущества. Критерии эффективной стратегии.

Развернутый алгоритм разработки стратегии предприятия. Стратегический анализ как составная часть алгоритма разработки стратегии организации. Логическая схема проведения стратегического анализа.

Понятие «стратегический анализ» и необходимость его выполнения. Основные этапы проведения стратегического анализа. Общеметодологические принципы стратегического анализа. Цель стратегического анализа.

### **Практическое занятие.**

1. Охарактеризуйте используемые в литературе два противоположных взгляда на понимание стратегии.
2. Чем стратегия отличается от правил и процедур?
3. Перечислите основные критерии эффективной стратегии.
4. Что выступает в качестве определяющих элементов стратегии предприятия?
5. Стратегический анализ и этапы его проведения.

### **Задания для самостоятельной работы.**

- 1 Детальное рассмотрение логической схемы проведения стратегического анализа.

## **Тема 2. Инструменты стратегического анализа внешней среды организации (ПК-1)**

### **Лекция.**

Стратегический анализ среды организации: содержание и принципы проведения. Общеметодологические принципы: научность; комплексность; системность; объективность, точность, достоверность; действенность; оперативность; демократизм; эффективность. Логическая последовательность выполнения стратегического анализа среды предприятия: 1) определение перечня факторов, подлежащих оценке; 2) отбор наиболее значимых из них; 3) подробная характеристика выделенных факторов.

Стратегический анализ макросреды организации. Метод PEST-анализа: анализ политического (Political), экономического (Economic), социального (Social) и технологического (Technological) факторов.

Стратегический анализ микросреды (отрасли) организации. Отраслевой анализ и его основные направления: общий обзор ситуации в отрасли; движущие силы, вызывающие изменения в отрасли; ключевые факторы успеха.

Конкурентный анализ и его основные направления: анализ конкурентной структуры; оценка интенсивности конкуренции и степени монополизации; построение конкурентной карты рынка; анализ стратегических групп. Модель 5-ти сил М. Портера. Стратегические и нестратегические входные барьеры.

### **Практическое занятие.**

1. Перечислите четыре узловых направления анализа макросреды, рассматриваемых в PEST-анализе.
2. Приведите примеры политико-правовых факторов, которые учитываются в PEST -анализе.
3. Алгоритм проведения PEST -анализа включает 4 этапа. Раскройте их содержание.
4. Какие направления анализа включает отраслевой анализ?
5. Охарактеризуйте последовательность выполнения общего обзора ситуации в отрасли.
6. Какие компоненты анализа включаются в оценку текущего состояния отрасли?
7. Что такое движущие силы, вызывающие изменения в отрасли? Приведите примеры движущих сил отрасли.
8. Дайте определение ключевых факторов успеха (КФУ) отрасли и перечислите примеры КФУ.
9. Перечислите факторы, определяющие конкурентную структуру отрасли, и дайте им краткую характеристику.
10. Какие направления включает в себя конкурентный анализ?
11. Какие пять конкурентных сил для оценки конкурентной структуры отрасли предложил М. Портер? Охарактеризуйте каждую из них.
12. Приведите примеры нестратегических барьеров «входа-выхода» отрасли.
13. Перечислите основные стратегические барьеры «входа-выхода» отрасли.
14. Охарактеризуйте последовательность построения конкурентной карты рынка.
15. В чем сущность анализа стратегических групп конкурентов?
16. Какие барьеры отделяют одну стратегическую группу конкурентов от другой?
17. Изложите принципы и последовательность построения карты стратегической группировки конкурентов.

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Пошаговая инструкция по составлению PEST-анализа.
2. Рассмотреть примеры PEST-анализа.
3. Практическое использование модели 5-ти сил М. Портера.
4. Анализ конкурентной структуры отрасли на конкретном примере.

## **Тема 3. Инструменты стратегического анализа внутренней среды организации (ПК-1)**

### **Лекция.**

Общее описание бизнеса. Факторы составляющей «Общее описание бизнеса»: история развития компании; определение сущности бизнеса; бизнес-видение; позиционирование компании в отрасли; формулирование текущей стратегии.

Ревизия процессов. Типичные для любой организации процессы: управление финансами; производство; маркетинг и продажи; управление персоналом; информационные технологии; инновационная деятельность.

Оценка текущей стратегии. Основные составляющие для анализа: соответствие стратегии и миссии; отклонение стратегии; анализ устойчивости; ключевые компетенции; соблюдение интересов всех сторон; прогноз развития компании.

Стратегический потенциал предприятия. Понятие «стратегический потенциал предприятия» и его структура.

### **Практическое занятие.**

1. Детальное раскрытие содержания анализа внутренней среды предприятия по каждому типичному процессу.
2. Что понимают под стратегическим потенциалом предприятия?
3. Какова структура стратегического потенциала предприятия?
4. Приведите примеры стратегических ресурсов предприятия.
5. Какие компоненты стратегического потенциала предприятия характеризуют его возможности (способности) для разработки и реализации стратегии?

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Изучение концепции цепочки создания ценностей.

## **Тема 4. Анализ конкурентного преимущества (ПК-1)**

### **Лекция.**

Концепция конкурентных преимуществ М. Портера, основанная на идее «национального ромба».

Появление конкурентного преимущества. Внешние источники изменений. Конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям. Конкурентное преимущество на основе инноваций. Ключевые свойства конкурентного преимущества.

Устойчивое конкурентное преимущество. Типы изолирующих механизмов. Идентификация. Сдерживание и преимущественное право. Диагностика конкурентного преимущества. Приобретение ресурсов и способностей.

Конкурентное преимущество на различных рынках. Рынки с эффективной конкуренцией. Конкурентное преимущество на торговых рынках. Конкурентное преимущество на производственных рынках. Пути достижения конкурентных преимуществ.

Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию.

### **Практическое занятие.**

1. Какие этапы выделяют в эволюции теории конкурентных преимуществ.
2. Раскройте сущность концепции конкурентных преимуществ по версии М. Портера.
3. В чем заключается двойственность природы конкурентных преимуществ?
4. Проведите краткий анализ ключевых свойств конкурентного преимущества.
5. Дайте определение конкурентного преимущества.
6. По каким признакам классифицируют конкурентные преимущества и какие виды конкурентных преимуществ выделяются в специализированной литературе?
7. Чем отличаются конкурентные преимущества низкого порядка от конкурентных преимуществ высокого порядка?

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Практика показывает, что стабильные отрасли, в которых фирмы обладают сходными ресурсами и способностями, предлагают меньше возможностей для получения конкурентного преимущества, чем те отрасли, в которых происходят быстрые изменения, а состав фирм весьма разнороден. Придумайте по примеру каждой из таких отраслей и обоснуйте свою точку зрения.
2. Обоснуйте принцип системного подхода к формированию конкурентных преимуществ.
3. Сформулируйте концепцию конкурентных преимуществ применительно к одной из ведущих отраслей российской экономики.

## **Тема 5. Стратегические SWOT-анализ и SNW-анализ (ПК-1)**

### **Лекция.**

SWOT-анализ как техника, позволяющая связать анализ внешней и внутренней среды со стратегическими альтернативами, которые являются основой разрабатываемой для компании стратегии.



Основные составляющие, характеризующие сильные и слабые стороны и соответствующие сферам деятельности компании: навыки и опыт; ценные материалы и активы; человеческие ресурсы; организационные ресурсы; нематериальные активы; партнерства или совместные предприятия; конкурентные возможности (преимущества).

Основные составляющие, характеризующие возможности и угрозы: развитие технологий; изменение размеров рынков; изменение рыночной конъюнктуры; изменение конкурентной ситуации.

Методика выполнения SWOT-анализа.

SNW-анализ: сущность метода. SNW - это аббревиатура трех английских слов: S - Strength - сильная позиция (сторона); N - Neutral - нейтральная позиция; W - Weakness - слабая позиция (сторона).

#### **Практическое занятие.**

1. Представьте характеристику техники SWOT-анализа и перечислите его основные этапы.
2. Приведите примеры сильных и слабых сторон предприятия.
3. Приведите примеры возможностей угроз внешней среды предприятия.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Детальное рассмотрение потенциальных источников сильных и слабых сторон предприятия.
2. Детальное рассмотрение потенциальных источников возможностей и угроз внешней среды организации.
3. Примеры выполнения SWOT-анализ по продукту.
4. Примеры выполнения SNW-анализа.

### **Тема 6. Корпоративная стратегия: понятие и типология (ПК-1)**

#### **Лекция.**

Корпоративная стратегия: понятие и основные виды. Базовые стратегии развития предприятия: стратегии роста; стратегии стабильности; стратегии сокращения; комбинированные стратегии. Портфельная стратегия и типовые портфели. Конкурентная стратегия и этапы ее реализации. Функциональные стратегии: маркетинговая стратегия; стратегия научных исследований и опытно-конструкторских разработок; производственная стратегия; стратегия управления персоналом; финансовая стратегия.

Базовые стратегии роста: группа стратегий концентрированного (интенсивного) роста; группа стратегий интегрированного роста; группа стратегий диверсифицированного роста. Матрица И. Ансоффа.

Конкурентные стратегии: виды и особенности. Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Типовые конкурентные стратегии, базирующиеся на достижении конкурентных преимуществ: стратегия низких издержек(лидерства по издержкам); стратегия дифференциации; стратегия оптимальных издержек; стратегия фокусирования; стратегия расфокусирования.

Конкурентные стратегии, основанные на доле рынка предприятия: стратегии лидера рынка, «бросающего вызов», «следующего за лидером» и специалиста («нишера»).

#### **Практическое занятие.**

1. Перечислите базовые стратегии развития предприятия.
2. Какие типы стратегий роста вам известны?
3. Раскройте содержание основных стратегических альтернатив стратегии концентрированного роста.
4. Какие варианты стратегии усиления позиции на рынке вы можете обозначить?
5. Что включает в себя стратегия развития рынка?
6. Какие разновидности имеет стратегия развития товара?
7. Перечислите состав стратегий интегрированного роста.
8. В чем отличие стратегии вертикальной интеграции от стратегии горизонтальной интеграции?
9. Какие варианты стратегии диверсифицированного роста вы знаете?
10. Чем горизонтальная диверсификация отличается от вертикальной диверсификации?
11. В чем состоит особенность стратегии концентрической диверсификации?
12. Какие выделяют типы стратегий сокращения?

13. В чем состоит сущность комбинированной стратегии?
14. В чем заключается инновационная составляющая базовых (эталонных) стратегий роста фирмы?
15. Дайте определение конкурентного преимущества.
16. На чем основана конкурентная стратегия «лидерство в издержках»?
17. Каковы должны быть рыночные условия для успешной реализации стратегии «дифференциации»?
18. В чем состоят недостатки стратегии «лидерства в издержках»?
19. Как соотносятся стратегия «дифференциации» и прибыльность предприятия?
20. Какие выделяют типы конкурентной стратегии «дифференциация»?
21. Перечислите основные достоинства и недостатки стратегии «дифференциация».
22. При каких рыночных условиях становится эффективной стратегия «фокусирование»?
23. С какими рисками может столкнуться предприятие при использовании стратегии «фокусирование»?
24. Какие типы конкурентных стратегий выделяет Ф. Котлер, основываясь на доле рынка предприятия?
25. Перечислите возможные варианты стратегии «лидера рынка».
26. В чем заключается сущность стратегии «бросающего вызов»?
27. Охарактеризуйте стратегии «специалиста» и «следующего за лидером».

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Стратегические альтернативные варианты концентрированного роста.
2. Ключевые свойства конкурентных преимуществ.
3. Варианты для принятия решения о диверсификации.
4. Особенности корпоративной стратегии диверсифицированной компании.
5. Оптимизация выбора метода диверсификации.
6. Функциональные стратегии предприятия.
7. Разработка конкурентной стратегии предприятия.

### **Тема 7. Портфельный анализ: методическое обеспечение и основные модели (ПК-1)**

#### **Лекция.**

Основные понятия для проведения портфельного анализа: бизнес; диверсифицированный бизнес; стратегическая бизнес-группа; бизнес-портфель; синергия; корпоративные стратегии.

Метод портфельного анализа. Логическая схема портфельного анализа.

Модели портфельного анализа и методика их применения: матрица «рост рынка - относительная доля предприятия», известная как матрица Бостонской консалтинговой группы (BostonConsultingGroup - BCG); матрица «привлекательность рынка - конкурентоспособность предприятия» («Дженерал электрик»/«МакКинси»); матрица ADL-LC (ADL - от названия известной консалтинговой фирмы ArthurD.Little; LC - от LifeCycle - жизненный цикл). Эшридская портфельная модель: «потенциал разрушения стоимости из-за несоответствия между потребностями бизнеса и стилем корпоративного управления родительской компании» - «потенциальная способность родительской компании добавить стоимость бизнеса».

#### **Практическое занятие.**

1. Этапы построения матрицы БКГ.
2. Этапы разработки матрицы «Дженерал Электрик»/«МакКинси».
3. Пример построения матрицы «Дженерал Электрик»/«МакКинси».
4. Изучение схемы для определения положения бизнесов диверсифицированной компании по организации досуга с помощью Эшридской модели.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Базовые стратегии развития ассортимента компании по модели «Дженерал Электрик»/«МакКинси».
2. Изучение критериев для оценки привлекательности сегмента и конкурентоспособности товара.

3. Интерпретация показателей матрицы ADL-LC.

#### **4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства**

4.1. Распределение баллов:

Балльно-рейтинговые мероприятия не предусмотрены

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

### **Реферат**

Тема 3. Инструменты стратегического анализа внутренней среды организации

1. Стратегический анализ потенциала организации.
2. Анализ внешней среды организации.
3. Анализ внутренней среды организации.
4. Инструменты стратегического анализа и оценки организации.
5. Методы анализа конкурентных преимуществ.

### **Собеседование/устный опрос**

Тема 1. Понятие и роль стратегического анализа в развитии организации

1. Охарактеризуйте используемые в литературе два противоположных взгляда на понимание стратегии.
2. Чем стратегия отличается от правил и процедур?
3. Перечислите основные критерии эффективной стратегии.
4. Что выступает в качестве определяющих элементов стратегии предприятия?
5. Стратегический анализ и этапы его проведения.

### **Тестирование**

Тема 1. Понятие и роль стратегического анализа в развитии организации

Вопрос 1: Понятие «стратегия» включает в себя:

~изменения среды (внутренней и внешней), к которым стремится организация в качестве результата своей деятельности, конкретные результаты видения организации

~информационную базу для принятия стратегических решений при выполнении функций стратегического менеджмента, включая информационное обеспечение процессов разработки и реализации стратегии

~функция управленческого аппарата современного производства по использованию законов и закономерностей общественного развития, позволяет организовать эффективное, конкурентоспособное производство в условиях внешней и внутренней среды, которое постоянно меняется

=выбранное направление развития организации, исключающее детерминизм в поведении компании и предполагающее непременное реагирование на изменения, происходящие во внешней окружающей среде, что, в конечном счете, позволит достичь поставленных целей

Вопрос 2: Цель управления это

~конечный пункт всего процесса управления

=конкретный, конечное состояние или желаемый результат объекта управления

~оптимизация деятельности объекта управления по достижению миссии организации

~тоже, что стратегия управления

Вопрос 3: Функция стратегии как цели заключается в следующем

~объединяет знания различных специалистов в единое целое

~решение задачи – оптимальная координация действий персонала организации

=определение и обоснование главных направлений развития фирмы

Вопрос 4: Стратегический анализ как составная часть стратегического менеджмента, обеспечивает

~комплексное планирование, предназначенное для обеспечения реализации миссии организации и достижения ее целей

=информационную базу для принятия стратегических решений при выполнении функций стратегического менеджмента, позволяющую наиболее эффективным образом осуществить выбор целей и стратегических альтернатив развития

~выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз

Вопрос 5: Стратегический анализ среды организации включает

~комплексное планирование, предназначенное для обеспечения реализации миссии организации и достижения ее целей;

~анализ макро- и микросреды организации;

=анализ макросреды, микросреды и внутренней среды организации;

~определение и анализ рыночных сегментов, на которых функционирует компания.

## Эссе

### Тема 5. Стратегические SWOT-анализ и SNW-анализ

1. Исследовательские инструменты, используемые менеджером для информационной поддержки стратегического анализа организации.
2. Особенности стратегического менеджмента в организациях малого бизнеса.
3. Проблемы стратегического анализа деятельности предприятий, ориентированных на международную деятельность.
4. Организация менеджером процесса стратегического анализа в организации.
5. Обзор российской практики реализации исследовательских задач в концепции стратегического анализа.
6. Информационное и правовое обеспечение стратегического анализа.
7. Воздействие конкурентных сил на фирму (на конкретном примере).

### 4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена

#### Типовые вопросы экзамена (ПК-1)

1. Сущность стратегии как явления: понятие, определяющие элементы и критерии эффективной стратегии.
2. Стратегический анализ как составная часть алгоритма разработки стратегии организации.
3. Понятие «стратегический анализ среды организации», необходимость и принципы его проведения.
4. Стратегический анализ макросреды организации на основе техники PESTplus-анализа.
5. Стратегический анализ микросреды (отрасли) организации: основные составляющие и особенности выполнения.
6. Понятие конкурентоспособности и концепция конкурентных преимуществ М. Портера.
7. Анализ конечных потребителей.
8. Анализ конкурентной ситуации. Пять конкурентных сил (по М. Портеру).
9. Схема конкурентного анализа.
10. Анализ внутренней среды организации: основные составляющие и особенности выполнения.
11. Ревизия типичных для организации процессов: производство.
12. Ревизия типичных для организации процессов: маркетинг и продажи.
13. Ревизия типичных для организации процессов: инновационная деятельность.

14. Оценка текущей стратегии организации.
15. Конкурентные преимущества: понятие, ключевые свойства, источники, основные виды.

### Типовые задания для экзамена (ПК-1)

Не предусмотрены

#### 4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«отлично»	ПК-1	Знает инструментарий проведения стратегического анализа. Умеет обосновывать решения в управлении производством на основе результатов стратегического анализа. Владеет навыками стратегического анализа, обоснования решений, касающихся планирования и организации производства.
«хорошо»	ПК-1	Знает основные инструменты проведения стратегического анализа. Умеет обосновывать решения в управлении производством на основе результатов стратегического анализа, но допускает незначительные ошибки. Владеет навыками стратегического анализа, обоснования решений, касающихся планирования и организации производства, но не может четко обосновать свое решение.
«удовлетворительно»	ПК-1	Знает отдельные инструменты проведения стратегического анализа. Умеет обосновывать решения в управлении производством на основе результатов стратегического анализа, но допускает значительные ошибки. Владеет базовыми навыками стратегического анализа, обоснования решений, касающихся планирования и организации производства.
«неудовлетворительно»	ПК-1	Не знает инструментарий проведения стратегического анализа. Не умеет обосновывать решения в управлении производством на основе результатов стратегического анализа. Не владеет навыками стратегического анализа, обоснования решений, касающихся планирования и организации производства.

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

#### 5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

## 5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

## 5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

## 5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Основная литература:

1. Жданкин, Н. А. Современный стратегический анализ : учебное пособие. - Весь срок охраны авторского права; Современный стратегический анализ. - Москва: Издательский Дом МИСиС, 2014. - 73 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/97863.html>
2. Жук Е. С., Кетова Н. П. Стратегический маркетинг : учебник. - Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2011. - 203 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=241057>
3. Клавсуц, И. Л., Русин, Г. Л., Цомаева, И. В. Стратегический менеджмент : учебник. - 2025-02-05; Стратегический менеджмент. - Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014. - 188 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/45034.html>
4. Кузнецова, Е. Ю., Крылатков, П. П., Минеева, Т. А., Подоляк, О. О. Современный стратегический анализ : учебное пособие для спо. - 2029-09-11; Современный стратегический анализ. - Саратов, Екатеринбург: Профобразование, Уральский федеральный университет, 2019. - 129 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/87868.html>
5. Отварухина Н. С., Веснин В. Р. Современный стратегический анализ : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 463 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/486227>
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : Учебник для вузов. - 6-е изд., испр. и доп.. - М.: Дело, 2004. - 445 с.

### 6.2 Дополнительная литература:

1. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2020. - 290 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/450496>
2. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2020. - 270 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/450981>
3. Базиян, Н. Р. Стратегический менеджмент. - 2024-07-31; Стратегический менеджмент. - Москва: Юриспруденция, 2018. - 510 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>

4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 284 с.

5. Гольцов А. В. Стратегический маркетинг. - [2-е изд., перераб. и доп.]. - [Орел]: [Изд-во АО "Типография"Труд"], 2015. - 175 с.

### 6.3 Иные источники:

1. elibrary.tsutmb.ru - <https://elibrary.tsutmb.ru/>
2. Библиотека научной и учебной литературы - <http://sbiblio.com>
3. Журнал «Справочник экономиста» - <http://www.profiz.ru/se>
4. Консультант студента: электронно-библиотечная система - <http://www.studentlibrary.ru>
5. Российская национальная библиотека - <http://www.nlr.ru/>
6. ТОГБУК «Тамбовская областная универсальная научная библиотека имени А.С. Пушкина» <http://www.tambovlib.ru> - <http://www.tambovlib.ru>
7. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система - <http://www.biblioclub.ru>

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

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

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

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Операционная система Microsoft Windows 10

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

7-Zip 9.20

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система. – URL: <https://www.studentlibrary.ru>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru>
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
4. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prilib.ru>
5. Тамбовская областная универсальная научная библиотека им. А.С. Пушкина. – URL: <http://www.tambovlib.ru>
6. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система. – URL: <https://biblioclub.ru>
7. Электронная библиотека ТГУ. – URL: <https://elibrary.tsutmb.ru/>
8. Юрайт: электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>



### **Электронная информационно-образовательная среда**

[https://auth.tsutmb.ru/authorize?response\\_type=code&client\\_id=moodle&state=xyz](https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz)

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.