

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)
СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Направление и направленность (профиль)
38.04.02 Менеджмент. Стратегическое управление и риск-менеджмент

Год набора на ОПОП
2024

Форма обучения
очная

Владивосток 2024

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Современный стратегический анализ» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. № 952) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

Рахманова М.С., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления,
marina.rakhmanova@vvsu.ru

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 03.04.2024 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	M_1576159920
Номер транзакции	0000000000CE6CE5
Владелец	Ослопова М.В.

1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью изучения дисциплины является формирование и развитие теоретических знаний и практических навыков использования методологии стратегического анализа для принятия стратегических решений, обеспечивающих эффективность и конкурентоспособность организации.

Задачи изучения дисциплины «Современный стратегический анализ»:

- расширение системы теоретических и практических знаний о стратегическом анализе как органичной части стратегического менеджмента, концепциях, методологии и основных направлениях и тенденциях развития этой науки;

- усвоение понятийного аппарата, функций, задач, объектов, моделей и методов стратегического анализа;

- обеспечение более глубокого понимания фундаментальных факторов, определяющих успех организации в конкурентной среде в условиях «новых вызовов»;

- оценка вклада процесса стратегического управления в повышение эффективности деятельности людей и организаций;

- понимание базовой схемы (технологии) стратегического анализа.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.04.02 «Менеджмент» (М-МН)	ПКВ-2 : Способен оценивать риски деятельности экономического субъекта	ПКВ-2.1к : Идентифицирует, анализирует и оценивает риски организации	РД1	Навык	оценки рисков деятельности экономического субъекта
			РД2	Умение	идентифицировать, анализировать и оценивать риски организации

2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Современный стратегический анализ» начинает формирование компетенции.

3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудоемкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттестации
					Всего	Аудиторная			Внеаудиторная		
				лек.		прак.	лаб.	ПА	КСР		

38.04.02 Менеджмент	ОФО	M01.B	3	4	21	4	16	0	1	0	123	Э
------------------------	-----	-------	---	---	----	---	----	---	---	---	-----	---

4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы	Код результата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Основные современные концепции стратегического управления	РД1	1	0	0	13	тест
2	Место и функции стратегического анализа в стратегическом процессе	РД1	1	0	0	13	тест
3	Концепция стейкхолдер–организации	РД1	1	0	0	13	тест
4	Методы анализа внутренней и внешней среды организации	РД1	1	2	0	13	коллоквиум, задачи и ситуации для анализа
5	Анализ значимости заинтересованных сторон организации	РД1	0	1	0	11	коллоквиум, задачи и ситуации для анализа
6	Анализ эффективности функционирования организации	РД2	0	2	0	12	коллоквиум, задачи и ситуации для анализа
7	Источники конкурентных преимуществ организации	РД2	0	2	0	12	тест
8	Методы анализа внутренней и внешней среды организации	РД2	0	2	0	12	задачи и ситуации для анализа
9	Конкурентный анализ	РД2	0	3	0	12	коллоквиум
10	Анализ конкурентного потенциала организации	РД2	0	4	0	12	коллоквиум
Итого по таблице			4	16	0	123	

4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

Тема 1 Основные современные концепции стратегического управления.

Содержание темы: Эволюция проблем и методов стратегического управления. Специфичные понятия теории стратегического управления. Отраслевая, ресурсная, «отношенческая» концепции, концепция динамических способностей. Теория заинтересованных сторон.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 2 Место и функции стратегического анализа в стратегическом процессе.

Содержание темы: Стратегический процесс в организации. Место и роль стратегического анализа в стратегическом процессе. Функции стратегического анализа на разных этапах процесса стратегического управления. Объекты стратегического анализа. Стратегический потенциал и стратегические ресурсы. Задачи стратегического анализа.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 3 Концепция стейкхолдер–организации.

Содержание темы: Понятие стейкхолдер–организации. Система взаимных интересов организации и ее заинтересованных сторон. Система взаимных ожиданий организации и ее заинтересованных сторон. Институциональная среда функционирования организации. Стратегические цели организации как ядро стратегического процесса. Соотношение целей организации и целей стейкхолдеров. Подходы к оценке важности стейкхолдеров организации. Модель оценки значимости заинтересованных сторон и их запросов.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция.
Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 4 Методы анализа внутренней и внешней среды организации.

Содержание темы: Базовая схема (технология) анализа внутренней и внешней среды образовательного учреждения. Модифицированный SWOT–анализ стейкхолдер–организации. Анализ характеристик корпоративного профиля организации, определение сильных и слабых сторон. Оценки конкурентного потенциала организации по отношению к каждой группе заинтересованных сторон. Интегральная оценка конкурентного потенциала организации. STEEP–анализ. Определение возможностей и угроз организации. Оценки благоприятности внешней среды организации по отношению к каждой группе заинтересованных сторон. Интегральная оценка благоприятности внешней среды. Сопоставительные SWOT–матрицы. Итоговая (сводная) сопоставительная SWOT–матрица и ее анализ. Динамические оценки конкурентного потенциала организации по отношению к каждой группе заинтересованных сторон. Стратегическая матрица организации и оценка среды ее функционирования. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 5 Анализ значимости заинтересованных сторон организации.

Содержание темы: Стратегические цели организации как ядро стратегического процесса. Соотношение целей организации и целей стейкхолдеров. Подходы к оценке важности стейкхолдеров организации. Модель оценки значимости заинтересованных сторон организации и их запросов.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 6 Анализ эффективности функционирования организации.

Содержание темы: Управление организацией как социально–экономической системой. Понятие эффективности экономической системы. Эффективность и цели системы, целевая эффективность. Технологическая (ресурсная) эффективность. Внутренняя эффективность. Дихотомия «результативность–эффективность» Ч. Барнарда. Показатели эффективности стейкхолдер–организации и методы их расчета.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 7 Источники конкурентных преимуществ организации.

Содержание темы: Ресурсы, способности, компетенции. Ключевые компетенции. Динамические способности. Ренты и квазиренты. Конкурентоспособность организации. Конкурентоспособность стейкхолдер–организации. Конкурентные преимущества. Конкурентные преимущества и конкурентный потенциал организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 8 Методы анализа внутренней и внешней среды организации.

Содержание темы: Применение методов анализа внутренней и внешней среды для конкретной организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 9 Конкурентный анализ.

Содержание темы: Применение методов конкурентного анализа для конкретной организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

Тема 10 Анализ конкурентного потенциала организации.

Содержание темы: Устойчивость конкурентного преимущества. Потенциал ресурсов и способностей организации как источников конкурентных преимуществ. Модель VRIO Дж. Барни. Модифицированный VRIO–анализ стейкхолдер–организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Индивидуальный проект.

5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)

5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы

Успешное освоение дисциплины предполагает активную работу студентов на всех занятиях аудиторной формы (лекционных и практических занятий), выполнение аттестационных мероприятий, эффективную самостоятельную работу.

В процессе изучения дисциплины студенту необходимо ориентироваться на самостоятельную проработку лекционного материала, подготовку к практическим занятиям, выполнение заданий из раздела фонда оценочных средств на выбор студента по изучаемым темам, подготовку рефератов, самостоятельное изучение некоторых разделов курса.

Сценарий для изучения дисциплины:

1 этап. Изучить список тем лекционных и практических занятий;

2 этап. Ознакомиться с содержанием лекций посредством изучения презентаций и дополнительных источников информации;

3 этап. Ознакомиться с содержанием практических заданий;

4 этап. Выполнить индивидуальное задание и его защитить;

5 этап. Пройти итоговый экзаменационный тест.

Оценить успешность освоения лекционного материала можно с помощью следующих *контрольных вопросов*:

1. Что такое стратегические цели? Пересекаются ли стратегические цели с основной целью деятельности организации? В чем проявляется это пересечение?

2. Что такое ресурсы и почему организация не может без них обойтись?

3. Дайте определение понятию «стейкхолдеры»?

4. Какова основная цель деятельности «стейкхолдер-организации»? В чем отличие целей деятельности «стейкхолдер-организаций» и других организаций?

5. Все ли организации можно считать стейкхолдер-организациями?

6. Почему отношения между организацией и стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена?

7. Какие существуют подходы к определению «эффективности»?

8. Почему эффективность стейкхолдер-организации целесообразнее оценивать, используя целевой подход к определению эффективности?

9. Проведите анализ понятий «эффективность», «результативность», «индивидуальная эффективность» стейкхолдер-организации.

10. В чем заключается основная идея модели Митчелла?
 11. В чем состоит сущность идеи Дж. Фрумана?
 12. Что лежит в основе определения значимости групп заинтересованных сторон стейкхолдер-организации?
 13. Раскройте сущность стратегического управления и его значения для повышения эффективности деятельности организации.
 14. Назовите причины применения стратегического анализа в принятии управленческих решений.
 15. Какие функции выполняет стратегический анализ на каждом этапе стратегического управления?
 16. Перечислите основные задачи стратегического анализа.
 17. В чем заключается цель стратегического анализа стейкхолдер-организаций и чем она отличается от целей стратегического анализа других организаций?
 18. Дайте определение понятия «конкурентоспособность стейкхолдер-организации».
 19. Дайте определение понятия «стратегические ресурсы» и их классификацию.
 20. Проведите анализ понятий «ресурсы», «способности» и «компетенции».
 21. Что является источниками конкурентных преимуществ с точки зрения различных подходов?
 22. В чем заключается отличие понятий «действительные конкурентные преимущества» организации и ее потенциальные возможности.
 23. Сколько этапов включает в себя базовая схема стратегического анализа стейкхолдер-организации?
 24. Перечислите основные задачи 3-его этапа стратегического анализа – анализ эффективности взаимодействия между организацией и ее группами заинтересованных сторон.
 25. Перечислите основные задачи 4-го этапа стратегического анализа – анализа внутренней среды стейкхолдер-организации по отношению к каждой группе заинтересованных сторон.
 26. Перечислите основные задачи 5-го этапа стратегического анализа - анализа внешней среды стейкхолдер-организации по отношению к каждой группе заинтересованных сторон.
 27. Перечислите основные задачи 9-го этапа стратегического анализа - анализа компетенций относительно групп заинтересованных сторон и организации в целом.
 28. Раскройте сущность методики SWOT-анализа.
 29. Какие показатели выступают в качестве аналитических оценок сильных и слабых сторон деятельности организации? Дайте их полную характеристику.
 30. Как рассчитывается и что показывает интегральная оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации?
 31. Раскройте сущность методики STEEP-анализа, назовите преимущества и недостатки его применения.
 32. Как рассчитывается и что показывает интегральная динамическая оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации.
 33. Опишите методику VRIO-анализа, разработанную Дж. Барни, выделите преимущества и недостатки данной методики.
 34. В чем состоит сущность модифицированной модели VRIO? Ее отличие от модели, предложенной Дж. Барни?
 35. На каких этапах SWOT-анализа базируется количественная оценка параметров «ценность», «редкость», «организованность» в методике VRIO-анализа?
- Для проведения занятий лекционного типа используются учебно-наглядные пособия в форме презентационных материалов, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие темам лекций, представленным в пункте 5 настоящей РПД.

5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные

задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература

1. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л.Е. Басовский. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005655-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1257970> (дата обращения: 23.07.2024). — Текст : электронный.

2. Защук, М. С. Современный стратегический анализ : учебное пособие / М. С. Защук, Д. А. Забарина. — Донецк :ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2022. — 194 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/338909> (дата обращения: 18.07.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536122> (дата обращения: 22.07.2024).

4. Титов, С. А., Современный стратегический анализ : учебное пособие / С. А. Титов, С. А. Шубин. — Москва : КноРус, 2024. — 284 с. — ISBN 978-5-406-12258-7. — URL: <https://book.ru/book/950691> (дата обращения: 17.07.2024). — Текст : электронный.

7.2 Дополнительная литература

1. Казакова Н. А. СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ 3-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 469 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/sovremennyu-strategicheskiiy-analiz-469179>

7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):

1. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
2. Презентации к лекционным занятиям - Режим доступа: <http://portfolio.vvsu.ru/presentation/details/tid/6376/material/2146351815>
3. Справочно-правовая система "КонсультантПлюс" - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
4. Электронно-библиотечная система "BOOK.ru"
5. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
6. Электронно-библиотечная система "ЛАНЬ"

7. Электронно-библиотечная система издательства "Юрайт" - Режим доступа: <https://urait.ru/>
8. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
9. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>

8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

Основное оборудование:

- Компьютеры
- Проектор
- Доска аудиторная ДА-8МЦ

Программное обеспечение:

- Microsoft Office 2003 Russian

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Направление и направленность (профиль)
38.04.02 Менеджмент. Стратегическое управление и риск-менеджмент

Год набора на ОПОП
2024

Форма обучения
очная

Владивосток 2024

1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.04.02 «Менеджмент» (М-МН)	ПКВ-2 : Способен оценивать риски деятельности экономического субъекта	ПКВ-2.1к : Идентифицирует, анализирует и оценивает риски организации

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

Компетенция ПКВ-2 «Способен оценивать риски деятельности экономического субъекта»

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов в обучении
	Код результата	Тип результата	Результат	
ПКВ-2.1к : Идентифицирует, анализирует и оценивает риски организации	РД 1	Навык	оценки рисков деятельности экономического субъекта	способен оценивать риски деятельности экономического субъекта
	РД 2	Умение	идентифицировать, анализировать и оценивать риски организации	идентифицирует, анализирует и оценивает риски организации

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС		
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация	
Очная форма обучения				
РД1	Навык : оценки рисков деятельности экономического субъекта	1.1. Основные современные концепции стратегического управления	Коллоквиум	Проект
			Разноуровневые задачи и задания	Проект
			Тест	Проект

		1.2. Место и функции стратегического анализа в стратегическом процессе	Коллоквиум	Проект		
			Разноуровневые задачи и задания	Проект		
			Тест	Проект		
		1.3. Концепция стейкхолдер-организации	Коллоквиум	Проект		
			Разноуровневые задачи и задания	Проект		
			Тест	Проект		
		1.4. Методы анализа внутренней и внешней среды организации	Коллоквиум	Проект		
			Разноуровневые задачи и задания	Проект		
			Тест	Проект		
		1.5. Анализ значимости заинтересованных сторон организации	Коллоквиум	Проект		
			Разноуровневые задачи и задания	Проект		
			Тест	Проект		
		РД2	Умение : идентифицировать, анализировать и оценивать риски организации	1.6. Анализ эффективности функционирования организации	Коллоквиум	Проект
					Разноуровневые задачи и задания	Проект
					Тест	Проект
1.7. Источники конкурентных преимуществ организации	Коллоквиум			Проект		
	Разноуровневые задачи и задания			Проект		
	Тест			Проект		
1.8. Методы анализа внутренней и внешней среды организации	Коллоквиум			Проект		
	Разноуровневые задачи и задания			Проект		
	Тест			Проект		
1.9. Конкурентный анализ	Коллоквиум			Проект		
	Разноуровневые задачи и задания	Проект				
	Тест	Проект				
1.10. Анализ конкурентного потенциала организации	Коллоквиум	Проект				

			Разноуровневые задачи и задания	Проект
			Тест	Проект

4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности

Вид учебной деятельности	Оценочное средство				
	Тест	Коллоквиум	Задачи и ситуации для анализа	Проект	Итого
Лекции	10	-	-	-	10
Лабораторные занятия	-	10	20	-	30
Самостоятельная работа	-	-	-	60	60
Итого	10	10	20	60	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика уровня освоения дисциплины
от 91 до 100	«отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на итоговом уровне, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на среднем уровне: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на базовом уровне: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями и при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«неудовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на уровне ниже базового, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

5 Примерные оценочные средства

5.1 Примеры тестовых заданий

1. Стратегия организации

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)
- б) практическое использование методологии стратегического управления
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности – это

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

6. Этап в развитии методологии стратегического управления «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»

- а) долгосрочное планирование
- б) управление на основе контроля за исполнением
- в) управление на основе предвидения изменений
- г) управление на основе гибких экстренных решений

7. Этап в развитии методологии стратегического управления «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»

- а) долгосрочное планирование
- б) управление на основе контроля за исполнением
- в) управление на основе предвидения изменений
- г) управление на основе гибких экстренных решений

8. Будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

9. Анализ перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

10. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ
- г) стратегическое управление

11. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ
- г) стратегическое управление

12. Выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм

- а) потенциал
- б) цена
- в) целевые установки
- г) миссия

13. Источник формирования конкурентного преимущества организации

- а) потенциал
- б) цена

в) целевые установки

г) миссия

14. Комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития

а) стратегическое планирование

б) стратегия

в) стратегический менеджмент

г) стратегическое управление

15. Процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с её окружением

а) стратегическое планирование

б) стратегия

в) стратегический менеджмент

г) стратегическое управление

16. Сторона стратегического управления, при которой управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов

а) функциональная

б) процессная

в) элементная

г) другая сторона

17. Сторона стратегического управления, в рамках которой управление рассматривается как действия по выявлению и разрешению проблем, т.е. процесс подготовки и принятия решений

а) функциональная

б) процессная

в) элементная

г) другая сторона

18. Процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений

а) стратегический анализ

б) стратегическое управление

в) оперативное управление

г) стратегические альтернативы

19. Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением – это миссия организации согласно

а) стратегическому анализу

б) стратегическому управлению

в) оперативному управлению

г) стратегическим альтернативам

20. Согласно стратегическому управлению внимание менеджмента нацелено

а) на внешнюю среду организации

б) на внутреннюю среду

в) на отдельные бизнес-процессы

г) на отдельные структурные подразделения

21. Стратегический анализ нацелен на

а) краткосрочную перспективу

б) среднесрочную перспективу

в) долгосрочную перспективу

г) краткосрочную и долгосрочную перспективы

22. Стратегический анализ является

а) первым этапом процесса стратегического управления

б) последним этапом процесса стратегического управления

в) обособленным процессом, независимым от стратегического управления

г) первым этапом процесса оперативного управления

23. Основная функция стратегического анализа заключается

- а) в получении информации только о конкурентах
 - б) в получении информации о внешней среде организации
 - в) в информационном обеспечении всего процесса стратегического управления
 - г) в информационном обеспечении процесса оперативного управления
24. Методом стратегического анализа школы «Дизайна» является
- а) VRIO-анализ
 - б) SWOT-анализ
 - в) STEEP-анализ
 - г) модели «цепочка ценностей» и «пяти сил конкуренции»
25. Методом стратегического анализа школы «Позиционирования» является
- а) VRIO-анализ
 - б) SWOT-анализ
 - в) STEEP-анализ
 - г) модели «цепочка ценностей» и «пяти сил конкуренции»
26. Методом стратегического анализа школы «Внешней среды» является
- а) VRIO-анализ
 - б) SWOT-анализ
 - в) STEEP-анализ
 - г) модели «цепочка ценностей» и «пяти сил конкуренции»
27. Методом стратегического анализа школы «Ресурсов, способностей и компетенций» является
- а) VRIO-анализ
 - б) SWOT-анализ
 - в) STEEP-анализ
 - г) модели «цепочка ценностей» и «пяти сил конкуренции»
28. Метод стратегического анализа, позволяющий провести комплексный анализ соответствия внутренних и внешних возможностей организации
- а) VRIO-анализ
 - б) SWOT-анализ
 - в) STEEP-анализ
 - г) модели «цепочка ценностей» и «пяти сил конкуренции»
29. Метод стратегического анализа, позволяющий оценить ресурсы и способности организации по четырем параметрам: ценность, редкость, невозпроизводимость и организованность
- а) VRIO-анализ
 - б) SWOT-анализ
 - в) STEEP-анализ
 - г) модели «цепочка ценностей» и «пяти сил конкуренции»
30. Метод стратегического анализа, позволяющий выделить факторы конкурентного позиционирования относительно главных покупателей и поставщиков
- а) VRIO-анализ
 - б) SWOT-анализ
 - в) модель «пяти сил конкуренции»
 - г) модель «цепочка ценностей»
31. Метод стратегического анализа, позволяющий оценить влияние факторов внешней среды на деятельность организации
- а) STEEP-анализ
 - б) SWOT-анализ
 - в) модель «пяти сил конкуренции»
 - г) модель «цепочка ценностей»
32. Бухгалтерская отчетность, статистика производства и продаж относятся к:
- а) внешним источникам информации
 - б) внутренним источникам информации
 - в) источникам конкурентной информации
 - г) не являются источником получения информации
33. Обзор рынка, аналитические статьи, реклама конкурентов и др. относятся к

- а) внешним источникам информации
- б) внутренним источникам информации
- в) источникам конкурентной информации
- г) не являются источником получения информации

34. Конкурентная информация включается в себя

- а) мнение экспертов
- б) только статистику производства и продаж
- в) всю бухгалтерскую отчетность
- г) всю информацию только о конкурентах

35. Характеристикой достижения поставленной цели является

- а) целевая эффективность
- б) внутренняя эффективность
- в) удельная отдача используемых системой ресурсов
- г) совокупная эффективность

36. Положительная интегральная оценка конкурентоспособности свидетельствует о преобладании в организации

- а) сильных факторов внутренней среды
- б) благоприятных факторов внешней среды
- в) слабых факторов внутренней среды
- г) негативных факторов внешней среды

37. Отрицательная оценка благоприятности внешней среды свидетельствует о воздействии на организацию

- а) сильных факторов внутренней среды
- б) благоприятных факторов внешней среды
- в) слабых факторов внутренней среды
- г) негативных факторов внешней среды

38. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Применение достижений системного, ситуационного подходов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения её целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач»?

- а) разделение труда
- б) экономичность и эффективность
- в) единство направления
- г) научность

39. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определённом плановом периоде»?

- а) разделение труда
- б) экономичность и эффективность
- в) единство направления
- г) выделение доминанты развития

40. Стратегический выбор – это

а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами

б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации

в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии

г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

41. Реализация стратегии – это

а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами

б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации

в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии

г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

42. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это

а) стратегические

б) общие

в) специфические

г) перспективные

43. Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях – это:

а) стратегические

б) общие

в) специфические

г) перспективные

44. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности в заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель?

а) маркетинг

б) научно-исследовательские разработки (инновации)

в) персонал

г) менеджмент

45. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. К какой подсистеме относится данная цель?

а) маркетинг

б) научно-исследовательские разработки (инновации)

в) финансы

г) менеджмент

46. Какой из ниже приведенных принципов не заложен в понятие «система»?

а) целостности

б) независимости структуры и среды

в) структуры

г) иерархичности

47. Стейкхолдер-организации – это организации, условием существования которых является

а) способность устанавливать и поддерживать отношения с широким кругом заинтересованных сторон

б) получение максимальной прибыли

в) увеличение стоимости самой стейкхолдер-организации

г) способность устанавливать и поддерживать отношения с одной самой важной для организации заинтересованной стороной

48. Какая из перечисленных видов эффективности в наибольшей степени соответствует стейкхолдерской теории фирмы?

а) целевая и технологическая эффективности

б) целевая и внутренняя эффективности

в) внутренняя и технологическая эффективности

г) только внутренняя эффективность

49. Целевая эффективность компании – это

- а) отношение цели компании к результату компании
- б) отношение индивидуального результата к цели взаимодействия
- в) отношение результата компании к цели компании
- г) отношение цели взаимодействия к индивидуальному результату

50. Степень достижения целей в результате деятельности организации как системы всех стейкхолдеров – это

- а) эффективность стейкхолдер-организации
- б) результативности стейкхолдер-организации
- в) индивидуальная эффективность заинтересованной стороны
- г) индивидуальная результативность заинтересованной стороны

51. Согласно модели Митчелла определения значимости стейкхолдеров, каждая заинтересованная сторона должна обладать свойствами

- а) только властью и законностью
- б) только законностью и срочностью требований
- в) только властью и срочностью требований
- г) властью, законностью и срочностью требований

52. Последовательность основных этапов стратегического управления

- а) стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии
- б) реализация стратегии, стратегический анализ, разработка стратегии
- в) разработка стратегии, реализация стратегии, стратегический анализ
- г) реализация стратегии, разработка стратегии, стратегический анализ

53. Совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях

- а) инновационный потенциал
- б) ресурсный потенциал
- в) стратегический потенциал
- г) инвестиционный потенциал

54. Конкурентоспособность организации определяется

- а) ее конкурентными преимуществами
- б) ее ресурсным потенциалом
- в) занимаемой долей рынка
- г) наличием большого количества значимых стейкхолдеров

55. Источниками конкурентных преимуществ являются:

- а) динамические способности, компетенции, бизнес-процессы, специфические активы
- б) только динамические способности
- в) только компетенции и бизнес-процессы
- г) только специфические активы

Краткие методические указания

Отвечая на вопросы теста, студенту необходимо определить один или несколько правильных вариантов ответа, при этом руководствуясь знаниями, полученными на лекционных занятиях и в ходе самостоятельно работы.

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	9-10	Студент умеет применять знания учебного материала на практике в ходе решения тестовых заданий на высоком уровне
4	7-8	Студент умеет применять знания учебного материала на практике в ходе решения тестовых заданий на среднем уровне
3	3-6	Студент умеет применять знания учебного материала на практике в ходе решения тестовых заданий на базовом уровне
2	0-2	Студент умеет применять знания учебного материала на практике в ходе решения тестовых заданий на уровне ниже базового

5.2 Вопросы по темам/разделам дисциплины для проведения коллоквиума

Тема 1. Анализ значимости заинтересованных сторон организации, дискуссия

Стратегические цели организации как ядро стратегического процесса. Соотношение целей организации и целей стейкхолдеров. Подходы к оценке важности стейкхолдеров организации. Модель оценки значимости заинтересованных сторон организации и их запросов.

Обсуждение следующих вопросов:

1. В чем заключается основная идея модели Митчелла?
2. В чем состоит сущность идеи Дж. Фрумана?
3. Для чего необходимо формировать список запросов групп заинтересованных сторон к организации и оценивать их актуальность?
4. Что лежит в основе определения значимости групп заинтересованных сторон стейкхолдер-организации?
5. Проведите иерархию элементов модели оценки значимости заинтересованных сторон стейкхолдер-организации.

Тема 2. Анализ эффективности функционирования организации, разбор конкретной ситуации

Управление организацией как социально-экономической системой. Понятие эффективности экономической системы. Эффективность и цели системы, целевая эффективность. Технологическая (ресурсная) эффективность. Внутренняя эффективность. Дихотомия «результативность-эффективность» Ч. Барнарда. Показатели эффективности стейкхолдер-организации и методы их расчета.

Обсуждение следующих вопросов:

1. Что понимается под «эффективностью»?
2. Какие существуют подходы к определению «эффективности»?
3. С чем связана эффективность стейкхолдер-организации как системы? Ответ обоснуйте.
4. Почему эффективность стейкхолдер-организации целесообразнее оценивать, используя целевой подход к определению эффективности?
5. Проведите анализ понятий «эффективность», «результативность», «индивидуальная эффективность» стейкхолдер-организации.

Тема 3. Источники конкурентных преимуществ организации, дискуссия

Ресурсы, способности, компетенции. Ключевые компетенции. Динамические способности. Ренты и квазиренты. Конкурентоспособность организации. Конкурентоспособность стейкхолдер-организации. Конкурентные преимущества. Конкурентные преимущества и конкурентный потенциал организации.

Обсуждение следующих вопросов:

1. Дайте определение понятия «конкурентоспособность стейкхолдер-организации».
2. Дайте определение понятия «стратегические ресурсы» и их классификацию.
3. Проведите анализ понятий «ресурсы», «способности» и «компетенции».
4. Что является источниками конкурентных преимуществ с точки зрения различных подходов?
5. В чем заключается отличие понятий «действительные конкурентные преимущества» организации и ее потенциальные возможности.

Тема 4. Методы анализа внутренней и внешней среды организации, разбор конкретных ситуаций

Применение методов анализа внутренней и внешней среды для конкретной организации.

Обсуждение следующих вопросов:

1. Раскройте сущность методики SWOT-анализа.
2. Какие показатели выступают в качестве аналитических оценок сильных и слабых сторон деятельности организации? Дайте их полную характеристику.
3. Как рассчитывается и что показывает интегральная оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации?
4. Раскройте сущность методики STEEP-анализа, назовите преимущества и недостатки его применения.
5. Как рассчитывается и что показывает интегральная динамическая оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации.

Тема 5. Конкурентный анализ, обзор конкретных ситуаций

Применение методов конкурентного анализа для конкретной организации.

Обсуждение следующих вопросов:

1. Дайте характеристику 1-го этапа конкурентного анализа стейкхолдер-организации.
2. Дайте характеристику 2-го этапа конкурентного анализа стейкхолдер-организации.

3. Дайте характеристику 3-го этапа конкурентного анализа стейкхолдер-организации.
4. Дайте характеристику 4-го этапа конкурентного анализа стейкхолдер-организации.
5. Дайте характеристику 5-го этапа конкурентного анализа стейкхолдер-организации.

Тема 6. Анализ конкурентного потенциала организации, разбор конкретных ситуаций

Устойчивость конкурентного преимущества. Потенциал ресурсов и способностей организации как источников конкурентных преимуществ. Модель VRIO Дж. Барни. Модифицированный VRIO–анализ стейкхолдер–организации.

Обсуждение следующих вопросов:

1. Опишите методику VRIO-анализа, разработанную Дж. Барни, выделите преимущества и недостатки данной методики.
2. В чем состоит сущность модифицированной модели VRIO? Ее отличие от модели, предложенной Дж. Барни?
3. На каком этапе SWOT-анализа базируется количественная оценка параметра «ценность» в методике VRIO-анализа?
4. На каком этапе стратегического анализа базируется количественная оценка параметра «редкость» в методике VRIO-анализа?
5. На каком этапе SWOT-анализа базируется количественная оценка параметра «организованность» в методике VRIO-анализа?

Краткие методические указания

Для подготовки к коллоквиуму студенту необходимо ознакомиться с содержанием курса по дисциплине "Современный стратегический анализ", используя основную и дополнительную литературу по дисциплине.

Шкала оценки

№	Баллы	Описание
5	9–10	Сформировавшееся систематическое знание основных элементов процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития
4	7-8	В целом сформировавшееся знание основных элементов процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития
3	5-6	Неполное знание основных элементов процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития
2	0–6	Фрагментарное знание основных элементов процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития

5.3 Пример разноуровневых задач и заданий

Задание 1. Ресурсный обмен между организацией и ее заинтересованными сторонами

В таблицах 1 и 2 приведены данные ресурсного обмена вуза с группой заинтересованных сторон «Клиенты». Оцените эффективность и результативность ресурсного обмена с вузом и сделайте соответствующие выводы.

Таблица 1 – Ресурсы, которые ГЗС «Клиенты» получают при взаимодействии с вузом

№ п/п	Ресурсы	Важность ресурса для стейкхолдера	Удовлетворенность полученным ресурсом
1	Дипломы, сертификаты	0,2	10
2	Стипендия	0,1	10
3	Место проведения досуга	0,08	8
4	Наличие общежития	0,12	8
5	Отсрочка от армии	0,13	10
6	Использование материальных ресурсов	0,04	3
7	Знания и навыки	0,15	5
8	Медобслуживание	0,04	5
9	Питание	0,06	5
10	Льготы для студентов	0,01	3
11	Эстетическое удовольствие	0,01	9
12	Обеспечение техническими средствами	0,06	10

Таблица 2 – Ресурсы, которые вуз получает при взаимодействии с ГЗС «Клиенты»

№ п/п	Ресурсы	Важность ресурса для стейкхолдера	Удовлетворенность полученным ресурсом
-------	---------	-----------------------------------	---------------------------------------

1	Оплата услуг	0,6	10
2	Будущие кадры	0,1	9
3	Имидж	0,25	9
4	Волонтеры	0,05	10

Задание 2. Факторы внутренней и внешней среды

Заполните пустые строки относительно деятельности любой выбранной вами организации.

Перечень внешних опасностей и возможностей включает результаты анализа следующих групп факторов:

- 1) экономических (фаза развития экономики, изменение доходов населения и др.);
- 2).....;
- 3).....;
- 4).....;
- 5).....;
- 6).....;
- 7) социального поведения.

Перечень внутренних сильных и слабых сторон включает результаты изучения следующих аспектов организации:

- 1).....;
- 2).....;
- 3).....;
- 4).....;

Вопросы:

1) В чем проявляется влияние перечисленных факторов внешней среды на деятельность организации? Полученные результаты внесите в таблицу 3.

Таблица 3 – Факторы внешней среды организации

Факторы внешней среды организации	Характеристика влияния факторов внешней среды
-----------------------------------	---

2) Какие факторы внутренней среды организации позволяют ей использовать внешние возможности и противостоять внешним угрозам? Полученные результаты внесите в таблицу 4.

Таблица 4 – Факторы внутренней среды организации

Факторы внутренней среды организации	Факторы внешней среды (возможности и угрозы), которые использует организация (или противостоит им) благодаря своей внутренней среде
--------------------------------------	---

3) Проведите стратегический анализ организации, используя количественную оценку выбранных факторов внутренней и внешней среды? Полученные результаты внесите в таблицы 5-8.

Таблица 5 – Оценка факторов внутренней среды организации

Факторы внутренней среды	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг фактора
--------------------------	-------------------	-----------------	--------------

Таблица 6 – Оценка факторов внешней среды организации

Факторы внешней среды	Характер влияния фактора а	Значимость фактора	Вероятность фактора	Ранг фактора
-----------------------	----------------------------	--------------------	---------------------	--------------

Таблица 7 – Сопоставительная матрица факторов внутренней и внешней среды организации

	Значимость фактора внутренней среды с	Факторы внешней среды				
Вероятность появления фактора внешней среды						
Значимость фактора внешней среды						
Факторы внутренней среды						

Таблица 8 – Транспонированная матрица факторов внутренней и внешней среды организации

	Факторы внешней среды				
Фактора внутренней среды					

4) Используя модель VRIO и результаты анализа внутренней и внешней среды организации, определите, какие факторы внутренней среды организации будут ее конкурентными преимуществами? Полученные результаты внесите в таблицу 9 и сделайте вывод об устойчивости имеющихся конкурентных преимуществах организации.

Таблица 9 – VRIO-анализ

Ресурсы и способности организации	V	R	I	O	VRIO
-----------------------------------	---	---	---	---	------

Краткие методические указания

Для решения задач и выполнения заданий необходимо ознакомиться с содержанием курса по дисциплине «Современный стратегический анализ».

Шкала оценки

№	Баллы	Описание
5	18-20	Сформировавшееся систематическое знание основных элементов процесса стратегического управления, методов стратегической диагностики среды организации и альтернатив стратегий развития.
4	15-17	В целом сформировавшееся знание основных элементов процесса стратегического управления, методов стратегической диагностики среды организации и альтернатив стратегий развития.
3	11-14	Неполное знание основных элементов процесса стратегического управления, методов стратегической диагностики среды организации и альтернатив стратегий развития.
2	4-10	Фрагментарное знание основных элементов процесса стратегического управления, методов стратегической диагностики среды организации и альтернатив стратегий развития.
1	0-3	Отсутствие знания основных элементов процесса стратегического управления, методов стратегической диагностики среды организации и альтернатив стратегий развития.

5.4 Проект

Индивидуальный проект заключается в выполнении индивидуального задания по проведению стратегического анализа выбранной магистрантом организации, подготовки презентации проекта и защите предлагаемого проекта на семинарском занятии.

Краткие методические указания

Проект является индивидуальным заданием и включает в себя способность применения полученных знаний, умений и навыков в практической деятельности на примере выбранной организации.

Шкала оценки

№	Баллы*	Описание
5	52–60	Сформировавшееся систематическое владение навыками анализа и обобщения материала в области стратегического управления и альтернативы стратегий развития с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, аргументации собственной точки зрения
4	40–51	В целом сформировавшееся владение навыками анализа и обобщения материала в области стратегического управления и альтернативы стратегий развития с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, аргументации собственной точки зрения
3	28–39	Неполное владение навыками анализа и обобщения материала в области стратегического управления и альтернативы стратегий развития с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, аргументации собственной точки зрения
2	13–27	Фрагментарное владение навыками анализа и обобщения материала в области стратегического управления и альтернативы стратегий развития с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, аргументации собственной точки зрения
1	0–12	Отсутствие владения навыками анализа и обобщения материала в области стратегического управления и альтернативы стратегий развития с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, аргументации собственной точки зрения