



Основная профессиональная образовательная программа
38.04.02 Менеджмент
(Менеджмент и технологии в ритейле)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ИВАНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджмента

ОДОБРЕНО:

Руководитель ОП

 В. И. Куликов
(подпись)

« 01 » сентября 20 21 г.

Рабочая программа дисциплины

Стратегический анализ

Уровень высшего образования:	магистратура
Квалификация выпускника:	магистр
Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:	Менеджмент и технологии в ритейле

Иваново



Основная профессиональная образовательная программа
38.04.02 Менеджмент
(Менеджмент и технологии в ритейле)

1. Цели освоения дисциплины

Цели освоения дисциплины – сформировать у будущих магистров целостное представление о процессах и методах стратегического анализа, выработать умения и навыки, позволяющие осуществлять стратегический анализ на практике.

2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Стратегический анализ» включена в обязательную часть блока Б1 «Дисциплины» учебного плана.

Ее изучение базируется на знаниях и умениях, полученных при освоении образовательной программы по таким дисциплинам как «Управленческая экономика», «Методы исследований в менеджменте», «Маркетинг в ритейле», а также при освоении основной образовательной программы по направлению бакалавриата «Менеджмент» по таким дисциплинам как «Теория менеджмента», «Математика», «Социология», «Статистика», «Стратегический менеджмент», «Управленческие решения».

Для освоения данной дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- понятия стратегии и стратегического управления,
- процессы стратегического управления,
- типологию стратегий,
- принципы организации исследовательской деятельности.

Уметь:

- определять миссию и цели организации,
- проводить стратегический анализ внешней среды,
- проводить стратегический анализ внутренней среды,
- давать оценку стратегической ситуации.

Иметь: практический опыт/Иметь навыки:

- методами стратегического менеджмента.

Компетенции, полученные в ходе изучения данной дисциплины, необходимы для прохождения производственной практики, научно-исследовательской работы; производственной практики, практики по профилю профессиональной деятельности; подготовки ВКР.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

3.1. Компетенции, формированию которых способствует дисциплина

При освоении дисциплины формируются следующие компетенции в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению подготовки:

а) общепрофессиональные (ОПК):

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления.

б) профессиональные (ПК):

ПК-5. Способен использовать методы стратегического анализа состояния и тенденций изменения бизнес-среды, конкурентной позиции организации;

ПК-6 – Способен осуществлять диагностику системы тактического и стратегического управления на предприятиях розничной торговли.

3.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения формируемых компетенций

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:



Основная профессиональная образовательная программа
38.04.02 Менеджмент
(Менеджмент и технологии в ритейле)

Знать:

- Понятийный аппарат дисциплины «Стратегический анализ» (ОПК-1.1);
- Основные процессы стратегического анализа (ОПК-1.1);
- Основные методы стратегического анализа (ОПК-1.1);
- Условия использования методов стратегического анализа в конкретных условиях (ОПК-1.1).

Уметь:

- Проводить PEST-анализ макросреды (ПК-5.2);
- Оценивать стратегическую ситуацию на основе матриц стратегического позиционирования (ПК-5.2);
- Анализировать внутреннюю среду организации (ПК-5.2);
- Оценивать стратегический синергизм (ПК-5.2);
- Оценивать поддержку / сопротивление стратегическим изменениям (ПК-5.2);
- Осуществлять диагностику системы стратегического управления (ПК-6.2).

Иметь: практический опыт/Иметь навыки:

- Навыками оценки стратегической позиции организации (ПК-5.3);
- Навыками SWOT-анализа и выбора стратегии (ПК-5.3).

4. Объем и содержание дисциплины

Объем дисциплины составляет 6 зачетных единиц (216 академических часов).

4.1. Содержание дисциплины по разделам (темам), соотнесенное с видами и трудоемкостью занятий лекционно-семинарского типа

Объем иной контактной работы и самостоятельной работы обучающегося по дисциплине указан в учебном плане образовательной программы.

№ п/п	Разделы (темы) дисциплины	Семестр	Виды занятий, их объем (в ак. часах, по очной форме обучения)		Формы текущего контроля успеваемости (по очной форме обучения)
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Формы промежуточной аттестации
1.	Вводная. Введение в проблематику дисциплины, представление рабочей программы, осмысление требований к организации процесса обучения, самостоятельной работы и форм аттестации	3	1	1 практ. занятие	Входная диагностика: тест с последующим обсуждением результатов. Список вопросов, интересующих студента по содержанию дисциплины (сдается в письменном виде)
2.	Методологические основы стратегического анализа.	3	1	1 практ. занятие	Устные ответы по вопросам семинара
3.	Процессы стратегического управления.	3	2	2 практ. занятие	Проверка выполнения ситуационного задания.
4.	PEST-анализ макросреды.	3	2	4 практ. занятие	Проверка выполнения ситуационного задания.
5.	Матрицы стратегического позиционирования и оценка стратегической ситуации в микросреде	3	4	8 лабор. занятие	Отчеты о выполнении лабораторных работ.
6.	Методы стратегического анализа	3	2	2 практ.	Проверка выполнения ситуа-



Основная профессиональная образовательная программа
38.04.02 Менеджмент
(Менеджмент и технологии в ритейле)

	внутренней среды			занятие	ционного задания.
7.	Оценка стратегического синергизма во внутриорганизационной и внеорганизационной деятельности организации.	3	2	2 практ. занятие	Проверка выполнения ситуационного задания.
8.	SWOT-анализ и определение стратегических альтернатив	3	2	8 лабор. занятие	Отчеты о выполнении лабораторных работ.
9.	Оценка поддержки / сопротивления стратегическим изменениям	3	2	2 практ. занятие	Проверка выполнения ситуационного задания.
10.	Заключительная. Подведение и анализ промежуточных результатов освоения дисциплины	3		2 практ. занятие	Итоговый тест
Итого по дисциплине:			18	32	

№ п/п	Разделы (темы) дисциплины	Семестр	Виды занятий, их объем (в ак. часах, по очно-заочной форме обучения)		Формы текущего контроля успеваемости (по очной форме обучения) Формы промежуточной аттестации
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	
1.	Вводная. Введение в проблематику дисциплины, представление рабочей программы, осмысление требований к организации процесса обучения, самостоятельной работы и форм аттестации	3	1	1 практ. занятие	Входная диагностика: тест с последующим обсуждением результатов. Список вопросов, интересующих студента по содержанию дисциплины (сдается в письменном виде)
2.	Методологические основы стратегического анализа.	3	1	1 практ. занятие	Устные ответы по вопросам семинара
3.	Процессы стратегического управления.	3	2	2 практ. занятие	Проверка выполнения ситуационного задания.
4.	PEST-анализ макросреды.	3	2	4 практ. занятие	Проверка выполнения ситуационного задания.
5.	Матрицы стратегического позиционирования и оценка стратегической ситуации в микросреде	3	4	8 лабор. занятие	Отчеты о выполнении лабораторных работ.
6.	Методы стратегического анализа внутренней среды	3	2	2 практ. занятие	Проверка выполнения ситуационного задания.
7.	Оценка стратегического синергизма во внутриорганизационной и внеорганизационной деятельности организации.	3	2	2 практ. занятие	Проверка выполнения ситуационного задания.
8.	SWOT-анализ и определение стратегических альтернатив	3	2	8 лабор. занятие	Отчеты о выполнении лабораторных работ.
9.	Оценка поддержки / сопротивления стратегическим изменениям	3	2	2 практ. занятие	Проверка выполнения ситуационного задания.



Основная профессиональная образовательная программа
38.04.02 Менеджмент
(Менеджмент и технологии в ритейле)

10.	Заключительная. Подведение и анализ промежуточных результатов освоения дисциплины	3		2 практ. занятие	Итоговый тест
Итого по дисциплине:			18	32	

4.2. Развернутое описание содержания дисциплины по разделам (темам)

Тема 1. Вводная.

Введение в проблематику дисциплины, представление рабочей программы, осмысление требований к организации процесса обучения, самостоятельной работы и форм аттестации.

Тема 2. Методологические основы стратегического анализа.

Стратегический анализ в системе стратегического управления и в системе организационно-экономического анализа деятельности предприятия. Основные понятия, на которых базируется стратегический анализ: стратегия, стратегическое управление, стратегическая ситуация, стратегические цели, стратегическая задачи, стратегические альтернативы, стратегическая позиция, стратегический план, стратегическая зона хозяйствования, стратегическая бизнес-единица. Системный, процессный, ситуационный подходы к стратегическому анализу. Принципы стратегического анализа.

Тема 3. Процессы стратегического управления.

Определение стратегических целей организации. Стратегический анализ. Постановка стратегических задач. Определение стратегических альтернатив. Выбор стратегии. Разработка стратегического плана. Реализация стратегии. Оценка и контроль реализации стратегии. Согласованность процессов стратегического управления. Роль стратегического анализа в системе процессов стратегического управления.

Процессы стратегического анализа: оценка целевой ориентации, анализ макросреды, анализ микросреды, анализ внутренней среды, оценка стратегических альтернатив, оценка стратегического синергизма, оценка поддержки / сопротивления реализации стратегии, оценка реализации стратегии.

Тема 4. PEST-анализ макросреды.

Задачи стратегического анализа макросреды. Задачи и принципы проведения PEST-анализа. Факторы учитываемые в PEST-анализе: политические, экономические, социокультурные, технологические. Методика проведения PEST-анализа.

Тема 5. Матрицы стратегического позиционирования и оценка стратегической ситуации в микросреде.

Задачи и принципы стратегического анализа микросреды. Матрицы стратегического позиционирования как важнейший инструмент стратегического анализа. Виды матриц стратегического позиционирования. Матрицы оценки стратегической позиции в бизнесе, основанные на статистических данных. Матрицы стратегического позиционирования, основанные на экспертных оценках. Матрицы оценки производственной системы. Матрицы оценки продуктов организации. Матрицы интегрального анализа. Матрицы дифференцированного анализа.

Тема 6. Методы стратегического анализа внутренней среды.

Задачи и принципы стратегического анализа внутренней среды. Элементы внутренней среды как объекты стратегического анализа. Методы стратегического анализа структуры органи-



Основная профессиональная образовательная программа
38.04.02 Менеджмент
(Менеджмент и технологии в ритейле)

зации, организационной культуры, внутриорганизационных процессов, персонала, оборудования, финансов, маркетинга. Анализ на основе цепочки ценностей М. Портера.

Тема 7. Оценка стратегического синергизма во внутриорганизационной и внеорганизационной деятельности организации.

Направления формирования синергетического эффекта в функционировании и развитии организации. Внутриорганизационный синергизм. Оценка синергизма в использовании ресурсов и в аккумуляции ресурсов, портфельного синергизма. Внеорганизационный синергизм. Оценка синергизма, достигнутого в результате реализации стратегии интеграции.

Тема 8. SWOT-анализ и определение стратегических альтернатив.

Задачи оценки поддержки / сопротивления стратегическим изменениям. Анализ поля сил как метод дифференцированной оценки поддержки / сопротивления стратегическим изменениям. Сферы использования анализа поля сил. Определение социальных сил, оказывающих влияние. Оценка целевой ориентации и характера действия социальных сил. Оценка силы агрессивности и вероятности давления. Построение баланса поля сил.

Тема 9. Оценка поддержки / сопротивления стратегическим изменениям.

SWOT-анализ: задачи и принципы проведения. Версии SWOT-анализа. Качественный и количественный SWOT-анализ. Определение возможностей и угроз, сильных и слабых сторон. Технология качественного SWOT-анализа. Технология количественного SWOT-анализа. Использование результатов SWOT-анализа в определении стратегических альтернатив и выборе стратегии организации.

Тема 10. Заключительная.

Подведение и анализ промежуточных результатов освоения дисциплины в целом.

5. Образовательные технологии

Учебный процесс по дисциплине «Стратегический анализ» основан на использовании следующих образовательных технологий:

1. Технология проблемного обучения – основные темы курса на лекционных и практических занятиях раскрываются через постановку и последующее разрешение проблемы в области ключевых положений и законов организации.

2. Технология обучения в условиях выбора – выполнение основных заданий осуществляется через выбор из ряда альтернатив наиболее значимых факторов стратегического влияния, стратегических задач и стратегий.

3. Технология коллективного обучения – коллективы группы и микрогрупп выступают в качестве коллективного эксперта при оценивании внешних и внутренних факторов стратегической ситуации.

4. Технология проектного обучения – при выполнении аудиторных развернутых ситуационных заданий и внеаудиторной исследовательской работы студенты проектируют стратегию развития организации.

5. Кейс-технология – выполнение ситуационных заданий осуществляется на основе выданного студенту формализованного описания стратегической ситуации.

6. Технология тестового контроля качества образования – по завершении теоретического обучения выполняется итоговый тест по дисциплине.



Основная профессиональная образовательная программа
38.04.02 Менеджмент
(Менеджмент и технологии в ритейле)

7. Рейтинговая технология контроля качества образования - итоговая оценка по дисциплине определяется величиной рейтинга, в котором отражается работа в течение семестра и ответы на экзамене.

8. Технология смешанного обучения как информационная технология, используемая при осуществлении образовательного процесса.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Изучение дисциплины «Стратегический анализ» в значительной степени базируется на самостоятельной работе студентов.

В качестве учебно-методического обеспечения самостоятельной работы студентов по дисциплине выступают:

- вопросы для самостоятельного контроля знаний студентов, позволяющие закрепить знания, полученные на лекциях, практических занятиях;
- планы и методические рекомендации к практическим занятиям, выполнение которых в основном ориентировано на выработку необходимых умений и навыков;
- методические указания по выполнению лабораторных работ.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов размещено в ЭИОС «Мой университет».

Полностью весь методический материал по обеспечению самостоятельной работы студентов приводится в Приложении 1 к рабочей программе.

7. Характеристика оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Система контроля включает: входной, текущий контроль и промежуточный контроль по дисциплине.

Входной контроль осуществляется в форме тестирования.

Текущий контроль осуществляется в следующих формах: оценка устных выступлений, оценка выполненных практических заданий, оценка выполненных контрольных заданий, тесты по дисциплине.

Объектами оценивания выступают:

- активность на занятиях, уровень выполнения различных видов заданий;
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Промежуточный контроль осуществляется в форме устного экзамена (3 семестр).

Текущий контроль и промежуточный контроль по дисциплине тесно связаны между собой системой рейтинговой оценки.

Оценка дается по 100-балльной шкале. Максимальное количество баллов, получаемых за работу в семестре – 60.

Оценка за работу в семестре осуществляется по следующим направлениям:

- 1) Посещаемость – до 20 баллов.
- 2) Активность на семинарских и практических занятиях – до 20 баллов.
- 3) Выполнение лабораторных работ – до 20 баллов.
- 4) Итоговый тест по дисциплине – до 10 баллов.

Оценка знаний на экзамене (до 40 баллов) дается на основании устных ответов на теоретические вопросы. Экзаменационное задание включает 2 теоретических вопроса.

Знания, умения, навыки студента на экзамене оцениваются оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»



Основная профессиональная образовательная программа
38.04.02 Менеджмент
(Менеджмент и технологии в ритейле)

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Оценивание студента на экзамене по дисциплине

Оценка экзамена	Требования к знаниям
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Суммарный рейтинг, отражающий в себе и результаты работы студента в течении семестра и итоги экзаменационного испытания, переводится в традиционную пятибалльную оценку. «Отлично» получают студенты, набравшие от 85 до 100 баллов, «хорошо» – от 70 до 84 баллов, «удовлетворительно» – от 50 до 69 баллов, «неудовлетворительно» – менее 50 баллов.

Типовые варианты тестовых заданий, контрольных вопросов, практических заданий, вопросы к экзамену представлены в фонде оценочных средств (Приложение 2).

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
Основная литература

1. Родионова, Е.В. Стратегическое управление организациями : учебное пособие / Е.В. Родионова, А.Н. Рида, Л.С. Ширшова ; под общ. ред. Е.В. Родионовой ; Поволжский



Основная профессиональная образовательная программа
38.04.02 Менеджмент
(Менеджмент и технологии в ритейле)

- государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2015. - 272 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1500-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=437109>.
2. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>.

Дополнительная литература

1. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; ред. М.И. Соколова, Л.Г. Зайцев. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 577 с. - ISBN 5-85173-059-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>.
2. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 278 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0146-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>.
3. Анцупов, А.Я. Стратегическое управление / А.Я. Анцупов ; Институт Стратегии Развития. - Издание 3-е, испр. и перераб. - Москва : Техносфера, 2015. - 344 с. : ил., табл., схем. - (Библиотека Института стратегий развития). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-94836-406-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444848>.
4. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель ; пер. Д. Раевская, Л.Л. Царук. - 2-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. : схем., табл., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9614-5347-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428137>.

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1. Система электронной поддержки образовательного процесса «Мой университет» <https://uni.ivanovo.ac.ru>;
2. БИГ-Петербург. Публикации по менеджменту. <http://www.big.spb.ru>
3. Электронная библиотека Grebennikon. <http://www.grebennikon.ru>
4. HR-Portal. Организационная и корпоративная культура. <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/kp.php>

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Система электронной поддержки образовательного процесса «Мой университет»
<https://uni.ivanovo.ac.ru>

Электронные образовательные ресурсы и профессиональные базы данных

1. Электронная библиотека Ивановского государственного университета:
<http://lib.ivanovo.ac.ru/index.php/polnotekstovye-resursy/elibnew>
2. Электронный каталог НБ ИвГУ <http://lib.ivanovo.ac.ru/index.php/ek>
3. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека онлайн"
<http://lib.ivanovo.ac.ru/index.php/polnotekstovye-resursy/ebs-universitetskaya-biblioteka>
4. «Сетевая электронная библиотека» (СЭБ) на базе ЭБС «ЛАНЬ»:
<http://lib.ivanovo.ac.ru/index.php/polnotekstovye-resursy/seb-lan>



Основная профессиональная образовательная программа
38.04.02 Менеджмент
(Менеджмент и технологии в ритейле)

Информационно-справочные системы:

1) СПС КонсультантПлюс

Программное обеспечение:

операционная система Microsoft Windows, Internet Explorer, Microsoft Defender, Adobe Acrobat Reader, КонсультантПлюс, Moodle.

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории:

- для проведения занятий лекционного типа с комплектом специализированной учебной мебели и техническими средствами обучения, служащими для предоставления учебной информации большой аудитории;

- для проведения занятий семинарского типа, консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации с комплектом специализированной учебной мебели и техническими средствами обучения.

Лаборатория, оснащенная лабораторным оборудованием, комплектом специализированной учебной мебели и техническими средствами обучения.

Помещение для самостоятельной работы, оснащенное комплектом специализированной учебной мебели, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС.

Демонстрационное оборудование: ноутбук, проектор, экран. Учебно-наглядные пособия в виде презентаций для занятий лекционного типа, обеспечивающие тематические иллюстрации.



Основная профессиональная образовательная программа
38.04.02 Менеджмент
(Менеджмент и технологии в ритейле)

Автор рабочей программы дисциплины: *заведующий кафедрой менеджмента, доктор экономических наук, доцент Куликов Владимир Иванович*

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры *менеджмента*
«_31_» __августа__ 20__21__г., протокол № _1_

Программа обновлена
протокол заседания кафедры № _____ от «_____» _____ 20____ г.
Согласовано:
Руководитель ОП _____ В. И. Куликов
(подпись)

Программа обновлена
протокол заседания кафедры № _____ от «_____» _____ 20____ г.
Согласовано:
Руководитель ОП _____ И.О. Фамилия
(подпись)

Программа обновлена
протокол заседания кафедры № _____ от «_____» _____ 20____ г.
Согласовано:
Руководитель ОП _____ И.О. Фамилия
(подпись)