

**Министерство науки и высшего образования РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Национальный исследовательский университет «МЭИ»**

---

Направление подготовки/специальность: 38.04.02 Менеджмент

Наименование образовательной программы: Бизнес администрирование

Уровень образования: высшее образование - магистратура

Форма обучения: Заочная

**Рабочая программа дисциплины**  
**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**


<b>Блок:</b>	<b>Блок 1 «Дисциплины (модули)»</b>
<b>Часть образовательной программы:</b>	Обязательная
<b>№ дисциплины по учебному плану:</b>	Б1.О.01.13
<b>Трудоемкость в зачетных единицах:</b>	4 семестр - 4;
<b>Часов (всего) по учебному плану:</b>	144 часа
<b>Лекции</b>	4 семестр - 8 часов;
<b>Практические занятия</b>	4 семестр - 4 часа;
<b>Лабораторные работы</b>	не предусмотрено учебным планом
<b>Консультации</b>	4 семестр - 2 часа;
<b>Самостоятельная работа</b>	4 семестр - 128,5 часа;
<b>в том числе на КП/КР</b>	не предусмотрено учебным планом
<b>Иная контактная работа</b>	4 семестр - 1,2 часа;
<b>включая:</b> Тестирование Творческая задача Кейс (решение конкретных производственных ситуаций) Мозговой штурм	
<b>Промежуточная аттестация:</b>	
<b>Экзамен</b>	4 семестр - 0,3 часа;

**Москва 2022**

## ПРОГРАММУ СОСТАВИЛ:

Преподаватель

(должность)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Орлова Н.А.
	Идентификатор	R57029302-OrlovaNinA-1300ef84

(подпись)


Н.А. Орлова

(расшифровка  
подписи)

## СОГЛАСОВАНО:

Руководитель  
образовательной программы

(должность, ученая степень, ученое звание)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Кетоева Н.Л.
	Идентификатор	R56dba1ba-KetoyevaNL-5403d8c5

(подпись)

Н.Л. Кетоева

(расшифровка  
подписи)

Заведующий выпускающей  
кафедры

(должность, ученая степень, ученое звание)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Кетоева Н.Л.
	Идентификатор	R56dba1ba-KetoyevaNL-5403d8c5

(подпись)

Н.Л. Кетоева

(расшифровка  
подписи)

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель освоения дисциплины:** Овладение практическими методами современного стратегического анализа организационной среды предприятия, интерпретации полученных результатов и принятия соответствующих решений

### Задачи дисциплины

- изучить методы стратегического анализа и особенности и применения;
- освоить подходы к принятию долгосрочных решений на основе экономической интерпретации данных;
- расширить представления магистрантов о роли и месте стратегического анализа предприятия в процессе стратегического управления;
- развить навыки применения стратегического подхода в управлении организацией.

Формируемые у обучающегося **компетенции** и запланированные **результаты обучения** по дисциплине, соотнесенные с **индикаторами достижения компетенций**:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели	ИД-3 <sub>ОПК-4</sub> Определяет стратегическую позицию организации, в том числе с точки зрения развития инновационных направлений деятельности организации в условиях современного развития экономики	знать: - основные результаты новейших исследований по проблемам стратегического управления.  уметь: - анализировать внутренние возможности организации, и ее перспективы по реализации стратегических планов.
ПК-2 способен проводить работы по обработке и анализу научно-технической информации и результатов исследований	ИД-2 <sub>ПК-2</sub> Организация сбора и изучения научно-технической информации по теме исследований и разработок	знать: - основы повышения экономической эффективности, планирования производственных ресурсов организации.
ПК-2 способен проводить работы по обработке и анализу научно-технической информации и результатов исследований	ИД-4 <sub>ПК-2</sub> Осуществление теоретического обобщения научных данных, результатов экспериментов и наблюдений	уметь: - применять инструменты анализа внешней и внутренней среды и отраслевых тенденций; - применять инструменты определения возможностей (зон) стратегического развития предприятия.
ПК-4 Способен решать задачи делового	ИД-1 <sub>ПК-4</sub> Проводит оценку эффективности финансово-	знать: - способы разработки стратегических целей развития предприятия.

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения
администрирования	хозяйственной деятельности и резервов ее повышения	уметь: - применять способы портфельного анализа.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ВО

Дисциплина относится к основной профессиональной образовательной программе Бизнес администрирование (далее – ОПОП), направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, уровень образования: высшее образование - магистратура.

Базируется на уровне среднего общего образования.

Результаты обучения, полученные при освоении дисциплины, необходимы при выполнении выпускной квалификационной работы.

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1 Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа.

№ п/п	Разделы/темы дисциплины/формы промежуточной аттестации	Всего часов на раздел	Семестр	Распределение трудоемкости раздела (в часах) по видам учебной работы										Содержание самостоятельной работы/ методические указания
				Контактная работа							СР			
				Лек	Лаб	Пр	Консультация		ИКР		ПА	Работа в семестре	Подготовка к аттестации /контроль	
КПР	ГК	ИККП	ТК											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Стратегия предприятия на отраслевом рынке	36.00	4	2	-	1.0	-	0.7	-	0.30	-	32	-	<p><b><u>Подготовка к текущему контролю:</u></b> Повторение материала по разделу "Стратегия предприятия на отраслевом рынке" <b><u>Изучение материалов литературных источников:</u></b> [1], стр. 3-5 [2], п.1-2</p>
1.1	Взаимосвязи рынка и стратегии предприятия	18.05		1	-	0.5	-	0.4	-	0.15	-	16	-	
1.2	Отраслевой анализ	17.95		1	-	0.5	-	0.3	-	0.15	-	16	-	
2	Портфельный анализ	16.1		1	-	0.5	-	0.3	-	0.3	-	14	-	<p><b><u>Подготовка к текущему контролю:</u></b> Повторение материала по разделу "Портфельный анализ" <b><u>Изучение материалов литературных источников:</u></b> [1], стр. 23-25</p>
2.1	Портфель организации на основе матрицы БКГ. Портфель организации на основе матрицы Мак-Кинзи	16.1		1	-	0.5	-	0.3	-	0.3	-	14	-	
3	Анализ возможностей и угроз	36.30		3	-	1.5	-	0.7	-	0.30	-	30.8	-	<p><b><u>Самостоятельное изучение теоретического материала:</u></b> Изучение дополнительного материала по разделу "Анализ возможностей и угроз" <b><u>Изучение материалов литературных источников:</u></b> [1], стр.6-8 [2], п.12-15</p>
3.1	Анализ результатов деятельности предприятия как база для разработки стратегии	16.75		1	-	0.5	-	0.3	-	0.15	-	14.8	-	
3.2	SWOT- или TOWS-анализа: выявление возможностей и угроз внешней среды и их ранжирование	19.55	2	-	1	-	0.4	-	0.15	-	16	-		

4	Стратегия развития предприятия	19.6		2	-	1	-	0.3	-	0.3	-	16	-	<p><b><u>Подготовка расчетных заданий:</u></b> Задания ориентированы на решения минизаданий по разделу "Стратегия развития предприятия". Студенты необходимо повторить теоретический материал, разобрать примеры решения аналогичных задач, провести расчеты по варианту задания и сделать выводы. В качестве задания используются следующие упражнения:</p> <p><b><u>Изучение материалов литературных источников:</u></b></p> <p>[2], п.24</p>
4.1	Разработка стратегий развития на основе проведенного стратегического анализа и матрицы SWOT- или TOWS-анализа	19.6		2	-	1	-	0.3	-	0.3	-	16	-	
	Экзамен	36.0		-	-	-	-	-	-	-	0.3	-	35.7	
	Всего за семестр	144.00		8	-	4.0	-	2.0	-	1.20	0.3	92.8	35.7	
	Итого за семестр	144.00		8	-	4.0	2.0		1.20	0.3		128.5		

**Примечание:** Лек – лекции; Лаб – лабораторные работы; Пр – практические занятия; КПП – аудиторные консультации по курсовым проектам/работам; ИККП – индивидуальные консультации по курсовым проектам/работам; ГК- групповые консультации по разделам дисциплины; СР – самостоятельная работа студента; ИКР – иная контактная работа; ТК – текущий контроль; ПА – промежуточная аттестация

## **3.2 Краткое содержание разделов**

### 1. Стратегия предприятия на отраслевом рынке

#### 1.1. Взаимосвязи рынка и стратегии предприятия

Подходы к формированию стратегии. Тенденции стратегического управления. Стратегические альтернативы. Рекомендации. Реализация стратегии. Эталонные типы стратегий, ситуации, в которых они применяются и особенность их стратегического анализа..

#### 1.2. Отраслевой анализ

Понятие и применение отраслевого анализа. Субституция спроса и предложения. Идентификация ключевых факторов успеха. Модель 5 сил конкуренции по М.Портеру. Структура анализа конкурентов. Развитие отраслевого анализа..

### 2. Портфельный анализ

2.1. Портфель организации на основе матрицы БКГ. Портфель организации на основе матрицы Мак-Кинзи

Значение международной конкуренции для анализа отрасли. Типы отраслей по степени и способу интернационализации. Влияние интернационализации на конкуренцию. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте. Национальный ромб М. Портера. Понятие, структура и принципы кластера..

### 3. Анализ возможностей и угроз

3.1. Анализ результатов деятельности предприятия как база для разработки стратегии  
Экономический анализ результатов как основа для принятия стратегических решений.

3.2. SWOT- или TOWS-анализа: выявление возможностей и угроз внешней среды и их ранжирование

SWOT- или TOWS-анализа: выявление возможностей и угроз внешней среды и их ранжирование. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии. Взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом. Материальные ресурсы. Нематериальные ресурсы. Человеческие ресурсы. Организационные способности и их классификация. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей. Потенциал прибыльности ресурса или способности. Достижение конкурентного преимущества. Сохранение конкурентного преимущества. Присвоение результатов конкурентного преимущества. Пошаговый анализ оценки ресурсов и способностей для формулирования стратегии. VRIO-анализ. Развитие ресурсов и способностей. Воспроизводство способностей. Развитие новых способностей..

### 4. Стратегия развития предприятия

4.1. Разработка стратегий развития на основе проведенного стратегического анализа и матрицы SWOT- или TOWS-анализа

Проблема разрешения противоречия между стабильностью и изменениями. Проблема представления будущего в инвестиционном процессе. Барьеры реализации стратегии. Перевод стратегии на тактический уровень при помощи системы сбалансированных показателей. Перспектива обучения и развития. Перспектива бизнес-процессов. Перспектива клиентов. Финансовая перспектива..

### **3.3. Темы практических занятий**

1. Портфельный анализ;
2. Разработка видения и миссии предприятия;
3. Анализ возможностей;
4. Анализ угроз;
5. Влияние стратегии организации на коллектив предприятия.

### **3.4. Темы лабораторных работ** не предусмотрено

### **3.5 Консультации**

#### *Групповые консультации по разделам дисциплины (ГК)*

1. Обсуждение материалов по кейсам раздела "Стратегия предприятия на отраслевом рынке"
2. Обсуждение материалов по кейсам раздела "Портфельный анализ"
3. Обсуждение материалов по кейсам раздела "Анализ возможностей и угроз"
4. Обсуждение материалов по кейсам раздела "Стратегия развития предприятия"

### **3.6 Тематика курсовых проектов/курсовых работ** Курсовой проект/ работа не предусмотрены



### 3.7. Соответствие разделов дисциплины и формируемых в них компетенций

Запланированные результаты обучения по дисциплине (в соответствии с разделом 1)	Коды индикаторов	Номер раздела дисциплины (в соответствии с п.3.1)				Оценочное средство (тип и наименование)
		1	2	3	4	
<b>Знать:</b>						
основные результаты новейших исследований по проблемам стратегического управления	ИД-3ОПК-4	+				Тестирование/Основы стратегии
основы повышения экономической эффективности, планирования производственных ресурсов организации	ИД-2ПК-2	+				Тестирование/Основы стратегии
способы разработки стратегических целей развития предприятия	ИД-1ПК-4	+				Тестирование/Основы стратегии
<b>Уметь:</b>						
анализировать внутренние возможности организации, и ее перспективы по реализации стратегических планов	ИД-3ОПК-4		+			Творческая задача/Видение и миссия
применять инструменты анализа внешней и внутренней среды и отраслевых тенденций	ИД-4ПК-2		+			Творческая задача/Видение и миссия
применять инструменты определения возможностей (зон) стратегического развития предприятия	ИД-4ПК-2			+		Кейс (решение конкретных производственных ситуаций)/Анализ показателей
применять способы портфельного анализа	ИД-1ПК-4				+	Мозговой штурм/Стратегия развития

#### **4. КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ)**

##### **4.1. Текущий контроль успеваемости**

**4 семестр**

Форма реализации: Компьютерное задание

1. Основы стратегии (Тестирование)

Форма реализации: Письменная работа

1. Анализ показателей (Кейс (решение конкретных производственных ситуаций))
2. Видение и миссия (Творческая задача)
3. Стратегия развития (Мозговой штурм)

Балльно-рейтинговая структура дисциплины является приложением А.

##### **4.2 Промежуточная аттестация по дисциплине**

*Экзамен (Семестр №4)*

Оценка определяется в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе для студентов НИУ «МЭИ» на основании семестровой и аттестационной составляющих

**Примечание:** Оценочные материалы по дисциплине приведены в фонде оценочных материалов ОПОП.

#### **5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

##### **5.1 Печатные и электронные издания:**

1. Л. В. Юрьева- "Основы стратегического конкурентного анализа", Издательство: "Издательство Уральского университета", Екатеринбург, 2014 - (53 с.)  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276569>;
2. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе : пер. с англ. / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан . – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005 . – 541 с. - ISBN 5-947742-20-9 ..

##### **5.2 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:**

1. СДО "Прометей";
2. Office;
3. Windows;
4. Майнд Видеоконференции.

##### **5.3 Интернет-ресурсы, включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:**

1. ЭБС Лань - <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС "Университетская библиотека онлайн" - [http://biblioclub.ru/index.php?page=main\\_ub\\_red](http://biblioclub.ru/index.php?page=main_ub_red)
3. Научная электронная библиотека - <https://elibrary.ru/>
4. Электронная библиотека МЭИ (ЭБ МЭИ) - <http://elib.mpei.ru/login.php>
5. Портал открытых данных Российской Федерации - <https://data.gov.ru>

6. База открытых данных Министерства труда и социальной защиты РФ - <https://rosmintrud.ru/opendata>
7. База открытых данных профессиональных стандартов Министерства труда и социальной защиты РФ - <http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/>
8. База открытых данных Министерства экономического развития РФ - <http://www.economy.gov.ru>
9. База открытых данных Росфинмониторинга - <http://www.fedsfm.ru/opendata>
10. Электронная открытая база данных "Polpred.com Обзор СМИ" - <https://www.polpred.com>

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тип помещения	Номер аудитории, наименование	Оснащение
Учебные аудитории для проведения лекционных занятий и текущего контроля	Ж-417/6, Белая мультимедийная студия	стол компьютерный, доска интерактивная, компьютерная сеть с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, компьютер персональный
	Ж-417/7, Световая черная студия	стул, компьютерная сеть с выходом в Интернет, микрофон, мультимедийный проектор, экран, оборудование специализированное, компьютер персональный
Учебные аудитории для проведения практических занятий, КР и КП	Ж-417/1, Компьютерный класс ИДДО	стол преподавателя, стол компьютерный, шкаф для документов, шкаф для одежды, стол письменный, компьютерная сеть с выходом в Интернет, доска маркерная передвижная, компьютер персональный, принтер, кондиционер, стенд информационный
Учебные аудитории для проведения промежуточной аттестации	Ж-417/1, Компьютерный класс ИДДО	стол преподавателя, стол компьютерный, шкаф для документов, шкаф для одежды, стол письменный, компьютерная сеть с выходом в Интернет, доска маркерная передвижная, компьютер персональный, принтер, кондиционер, стенд информационный
Помещения для самостоятельной работы	НТБ-303, Компьютерный читальный зал	стол компьютерный, стул, стол письменный, вешалка для одежды, компьютерная сеть с выходом в Интернет, компьютер персональный, принтер, кондиционер
Помещения для консультирования	Ж-2006, Конференц-зал ИДДО	стол, стул, компьютер персональный, кондиционер
Помещения для хранения оборудования и учебного инвентаря	Ж-417 /2а, Помещение для инвентаря	стеллаж для хранения инвентаря, экран, указка, архивные документы, дипломные и курсовые работы студентов, канцелярский принадлежности, спортивный инвентарь, хозяйственный инвентарь, запасные комплектующие для оборудования

## БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

### Современный стратегический анализ

(название дисциплины)

#### 4 семестр

**Перечень контрольных мероприятий текущего контроля успеваемости по дисциплине:**

КМ-1 Основы стратегии (Тестирование)

КМ-2 Видение и миссия (Творческая задача)

КМ-3 Анализ показателей (Кейс (решение конкретных производственных ситуаций))

КМ-4 Стратегия развития (Мозговой штурм)

**Вид промежуточной аттестации – Экзамен.**

Номер раздела	Раздел дисциплины	Индекс КМ:	КМ-1	КМ-2	КМ-3	КМ-4
		Неделя КМ:	2	4	7	9
1	Стратегия предприятия на отраслевом рынке					
1.1	Взаимосвязи рынка и стратегии предприятия		+			
1.2	Отраслевой анализ		+			
2	Портфельный анализ					
2.1	Портфель организации на основе матрицы БКГ. Портфель организации на основе матрицы Мак-Кинзи			+		
3	Анализ возможностей и угроз					
3.1	Анализ результатов деятельности предприятия как база для разработки стратегии				+	
3.2	SWOT- или TOWS-анализа: выявление возможностей и угроз внешней среды и их ранжирование				+	
4	Стратегия развития предприятия					
4.1	Разработка стратегий развития на основе проведенного стратегического анализа и матрицы SWOT- или TOWS-анализа					+
Вес КМ, %:			25	25	25	25