

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор Института  
экономики и менеджмента

Е.В. Нехода

Рабочая программа дисциплины

**Стратегический анализ**

по направлению подготовки

**38.04.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки:  
**«Менеджмент»**

Форма обучения  
**Очная**

Квалификация  
**Магистр**

Год приема  
**2025**

СОГЛАСОВАНО:  
Руководитель ОП  
М.В. Герман

Председатель УМК  
М.В. Герман

Томск – 2025

## **1. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)**

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

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

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

– ОПК-4.3. Разрабатывает стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

## **2. Задачи освоения дисциплины**

Задачи сформированы на основе результата освоения дисциплины (индикатора достижения компетенций) и определяют выполнение следующих образовательных результатов:

– описывать систему стратегического управления в современных бизнес-структурах и существующие бизнес-модели (понимать, РД1);

– проводить стратегический анализ предлагаемыми инструментами (анализировать, РД2).

– разрабатывать стратегию создания и развития инновационных направлений деятельности бизнес-структур (создавать, РД3).

## **3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина относится к обязательной части образовательной программы.

## **4. Семестр(ы) освоения и форма(ы) промежуточной аттестации по дисциплине**

Семестр 3, экзамен.

## **5. Входные требования для освоения дисциплины**

Для успешного освоения дисциплины требуются компетенции, сформированные в ходе освоения образовательных программ предшествующего уровня образования по направлению «Менеджмент» или премодулю «Основы менеджмента и маркетинга», а также дисциплин, где индикаторами достижения компетенций являются ОПК-4.1 (Предпринимательство), ОПК-4.2 (Стратегический маркетинг).

## **6. Язык реализации**

Русский

## **7. Объем дисциплины (модуля)**

Общая трудоемкость дисциплины составляет бз.е., 216 часов, из которых:

– лекции: 18 ч.;

– практические занятия: 28 ч.;

Практическая подготовка – 28 ч.

Объем самостоятельной работы студента определен учебным планом.

## **8. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам**

### **Раздел 1. Стратегический анализ и развитие бизнеса**

#### **1. Стратегический анализ в системе стратегического управления**

Стратегический анализ, стратегический выбор и реализация стратегии как ключевые этапы стратегического управления. Стратегический анализ: понятие и компоненты (цель, задачи, ожидания и полномочия, анализ внешней обстановки, анализ внутренних ресурсов). Нестабильность внешней среды и деятельность компании. VUCA-мир и его влияние на стратегические решения бизнес-структур.

Стратегическая установка. Стратегическое видение. Параметры стратегического видения и его преимущества. Стратегические альтернативы. Ценности и миссия компании. Формулирование миссии: причины и рекомендации. Ключевые цели и задачи организации. Особенности стратегических целей. Постановка целей по SMART.

Стратегия компании. Мифы о стратегии. Корпоративная стратегия и процесс ее разработки. Бизнес-стратегия и особенности ее разработки. Виды функциональных стратегий. Природа стратегических решений. 25 трансформационных задач Гэри Хэмела. Эволюция парадигм управления. Менеджмент на основе инструкций, менеджмент по целям, менеджмент на основе обучения, цепочка программно-целевых состояний. Стратегирование.

Стратегическое мышление. Стратегический анализ, стратегический контроль и стратегическое управление.

#### **2. Бизнес-модели и их формирование**

Определение бизнес-модели фирмы. Подход от способа генерирования дохода, подход на основе создания ценности. Взаимосвязь бизнес-идеи и бизнес-модели. Отличие бизнес-модели от стратегии. Ключевые компоненты бизнес-модели: факторы, связанные с предложением, рыночные факторы, внутренние способности фирмы, конкурентная стратегия, экономическая модель, личные факторы инвестора/ собственника. Влияние бизнес-модели на результаты деятельности компании.

Бизнес-модель Александра Остервальдера и Ива Пинье (Canvas (Канвас)). Ключевые блоки: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы взаимодействия, взаимоотношения с потребителями, финансовая устойчивость, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура затрат. Шаблон для продукта (LeanModelCanvas).

Бизнес-модель в соответствии с Международным стандартом интегрированной отчетности, опубликованным Международным советом по интегрированной отчетности (МСИО). Ключевые характеристики модели: капитал, ресурсы, коммерческая деятельность, продукты, результаты.

Формирование новых бизнес-моделей. Использование компаниями нескольких бизнес-моделей. Обновление бизнес-модели.

#### **3. Экосистемы в бизнесе**

Формы взаимодействия бизнес-структур. Бизнес-экосистемы, платформы и сетевой эффект. Отличия цифровых экосистем от традиционных бизнес-альянсов, ВИНК. Стратегии развития экосистем. Комплементарность предложения и комплементарность на стороне спроса. Целостный клиентский опыт, уникальный клиентский опыт. и бесшовное взаимодействие с сервисами. Формы экосистем: централизованная, адаптивная и гибридная. Условия входа в экосистему. Организационная структура и культура в экосистемах. Управление экосистемами. Риски в экосистемах: стратегический, бизнес-единиц, налоговый, технологический, кибер-риск, комплаенс-риск, репутационный. Регулирование экосистем государствами. Китайские, американские, европейские и российские бизнес-экосистемы

### **Раздел 2. Инструментарий стратегического анализа.**

#### **4. Ресурсный потенциал организации**

Ресурсный подход в стратегическом управлении. Типы ресурсов организации (Р. Грант). Предпринимательский подход к самообеспечению ресурсами.

Сильные и слабые стороны (преимущества и недостатки) организации. VRIO (VRIN)-анализ Дж. Барни: содержание и алгоритм. Устойчивое конкурентное преимущество. Ресурсы и способности компании. Динамические способности. Организационные способности. Потенциал ресурсов в создании доходов.

Ключевые факторы успеха: содержание и алгоритм реализации. Функциональный подход к определению ключевых факторов успеха. Ключевые факторы успеха и дифференциация организации.

Ключевые компетенции (Г. Хэмел и К. К. Прахалад) и их выявление. Ключевые компетенции бизнеса. Модель сравнительного анализа (SNW-анализ).

Концепция цепочки формирования ценности М. Портера. Дополняющие подходы (Анализ финансово-хозяйственной деятельности, оценка инвестиционного потенциала, анализ гибкости принимаемых решений).

#### **5. Конкурентный анализ**

Анализ внешней среды организации. Содержание конкурентного анализа. Структурный анализ конкурентного окружения (Модель конкуренции Портера (5 сил Портера). Анализ затрат конкурентов. Стратегический групповой анализ (Карты стратегических групп).

#### **6. Ситуационный анализ**

Содержание ситуационного анализа. TEMPLES +I+ LoNG-анализ. SWOT-анализ. Стратегический управленческий анализ.

#### **7. Портфельный (матричный) анализ**

Содержание портфельного анализа. Матрица «Продукт – рынок» И. Ансоффа. Матрица «Привлекательность отрасли – конкурентоспособность» (матрица General Electric (GE)/McKinsey). Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

#### **8. Анализ выгодного стратегического положения**

Определение наиболее выгодного стратегического положения. SPACE-модель. Бенчмаркинг. Трендвоучинг. Дорожная карта.

### **Раздел 3. Стратегические решения бизнес-структур в современных условиях**

#### **9. Стратегический анализ и бизнес-процессы**

Инновационное развитие компании. Стратегия ограниченного срока службы. Стратегия незначительных улучшений. Стратегия перехода в более высокие ценовые сегменты. Бизнес-процессы как объекты управления. Система сбалансированных показателей. Стратегии М. Портера, М. Трейси и Ф. Вирсема. Влияние содержания стратегии на систему показателей. Формирование системы сбалансированных показателей. Ключевые показатели эффективности: разработка, преимущества, недостатки. Дерево целей. Внедрение ключевых показателей эффективности и возможные проблемы.

#### **10. Стратегические противоречия**

Стратегические противоречия и их появления в менеджменте. Парадокс «логика – креативность». Парадокс «преднамеренность – инкрементализм». Парадокс «революция – эволюция». Парадокс «ориентация на рынок – ориентация на ресурсы». Парадокс «автономия – синергия». Парадокс «конкуренция – кооперация». Парадокс «адаптация – выбор». Парадокс «контроль – хаос». Парадокс «глобализация – локализация». Парадокс «прибыль – социальная ответственность». Развитие концепции социальных противоречий. Стратегический профиль и инструменты его построения.

#### **11. Особенности стратегического анализа субъектов сферы услуг и малого бизнеса**

Хозяйствующие субъекты как объект стратегического анализа в сфере услуг. Инструменты материализации услуг и анализ возможностей их использования. Сфера

общественного питания в России, СФО, Томской области и ее стратегическое развитие. Стратегический анализ малых предприятий.

## 9. Текущий контроль по дисциплине

Текущий контроль по дисциплине включен в систему оценивания результатов обучения по дисциплине.

Таблица 1 – Система оценивания результатов обучения по дисциплине

Способ оценивания	Критерий	Оценка изменяется пропорционально отклонению и весу
Посещение занятий (не более 44 ч.*)	Присутствие в аудитории, б.	0,5 б. – 2 ч. контактной работы (не более 11 б.)
Тесты (РД1)	Полученные ответы, б.	От 0 до 10 б.
Аналитическая записка (РД2)	Оформленная и представленная работа, б.	От 0 до 10 б.
Проектная работа (РД3)	Оформленная и представленная работа, б.	От 0 до 20 б.
Экзамен (письменный)	Сданная работа, б.	От 0 до 30 б.
Итого		От 0 до 81 б.

\*Посещение последнего занятия не оценивается.

Текущий контроль по дисциплине фиксируется в электронной таблице, выложенной в соответствующем электронном курсе в системе iDO.

## 10. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация в виде письменного экзамена включена в систему оценивания результатов обучения по дисциплине.

Каждому обучающемуся выдается бланк с 6 заданиями, на которые необходимо дать ответ в течение 90 минут. Каждое задание оценивается от 0 до 5 б. и направлено на достижение образовательных результатов по дисциплине (по два на каждый).

Примерный перечень заданий:

1. Перечислите, пожалуйста, российские экосистемы. В чем состоит их отличие от зарубежных? Сравнение провести не менее, чем по 3 критериям. Какие риски (не менее, чем 2 на каждую группу) функционирования экосистем Вы можете выделить для входящих в нее компаний, потребителей, государства (в том числе развитие территорий присутствия)? Сделайте, пожалуйста, выводы (РД1).

2. Компания занимается выращиванием морских водорослей в Голландии, покупая рассаду в специализированной селекционной компании. На данный момент статистика свидетельствует о росте мирового производства макроводорослей, сфера применения которых достаточно разнообразна: от косметики и удобрений до биотоплива. На данный момент ферма не продает свои водоросли напрямую потребителям, работает с производителями продуктов питания, поставляя им сухие хлопья, которые легко использовать на фабриках.

Какие методы стратегического анализа (не менее 4) Вы бы использовали для выявления ее стратегических приоритетов развития? Дать обоснование своему выбору

(РД2).

3. Компания планирует самостоятельно проектировать, создавать и реализовывать системы интеллектуального видеонаблюдения для небольших розничных магазинов на основе машинного зрения и облачных технологий, что позволяет сберечь до 40% выручки, которую в среднем теряет магазин из-за неконтролируемых очередей у касс: одна камера с установленной системой видеоаналитики может контролировать несколько очередей одновременно. Система анализирует ситуацию и рассылает уведомления сотрудникам о необходимости открытия дополнительных касс. Кроме того, высчитывается среднее время нахождения покупателя в очереди, скорость ее движения, а предиктивная аналитика прогнозирует периоды пиковой загруженности магазина. Стоимость системы в среднем ниже аналогичных, предназначенных для больших магазинов, на 60 %. На данный момент системой заинтересовалось несколько местных торговых сетей, где юридическое лицо зарегистрировано.

Необходимо разработать стратегию развития компании.

С чего бы Вы начали разработку стратегии данной компании? Пожалуйста, опишите все Ваши шаги (РД3).

После проверки экзаменационных заданий фиксируются баллы, набранные обучающимися по дисциплине, в электронной таблице, выложенной в соответствующем курсе Moodle.

Итоговая оценка формируется исходя из максимального балла по дисциплине (81 б.) и процента набранных от него баллов каждым обучающимся.

Таблица 2 – Формирование итоговой оценки по дисциплине

<b>Итоговая оценка</b>	<b>Процент набранных баллов</b>
Удовлетворительно	51 % – 66 % (включая 66, (9))
Хорошо	67 % – 83 % (включая 83, (9))
Отлично	84 % – 100 %
Неудовлетворительно	Менее 51 %

## 11. Учебно-методическое обеспечение

а) Электронный учебный курс по дисциплине в электронной системе iDO – <https://moodle.tsu.ru/course/view.php?id=16526>

б) Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, представленные в электронном учебном курсе.

в) Заданиям к практическим занятиям и обязательным работам по дисциплине, представленные в электронном учебном курсе.

## 12. Перечень учебной литературы и ресурсов сети Интернет

а) основная литература:

- Ковалев В.А. Современный стратегический анализ:[учебник для обучающихся по программам высшего профессионального образования направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»] / В.А.Ковалев. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2016. – 286 с.

- Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 469 с. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait-ru.ez.lib.tsu.ru/bcode/489287> (дата обращения: 22.02.2022).

б) дополнительная литература:

- Современный стратегический анализ : учебное пособие /Е. Ю. Кузнецова [и др.] ; под общей ред. проф., д-ра экон.наук Е. Ю. Кузнецова. – Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2016. – Раздел 1,2.

- Широкова, Г. В. Управление предпринимательской фирмой: учебник / Г. В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – Санкт-Петербург : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. — Тема 3, 4. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium-com.ez.lib.tsu.ru/catalog/product/493488> (дата обращения: 22.02.2022). – Режим доступа: по подписке.

в) ресурсы сети Интернет:

- Rbc.ru : деловой портал. – [Б. м.], 1995–2022. – URL: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения: 22.02.2022).

- Анализ данных в Excel с помощью функций и вычислительных инструментов (SWOT, PEST, BGG, KPI). – [Б. м.], 2022. – URL: <https://exceltable.com/otchety/page-3> (дата обращения: 22.02.2022).

- Корпоративные сайты российских и международных компаний, некоммерческих организаций, международных организаций, аналитических агентств.

- Матрица SPACE. – [Б. м.], 2009-2021. – URL: <https://www.dekanblog.ru/matrica-space/> (дата обращения: 12.08.2020).

- Трендвотчинг: инструменты работы стрендами. – Метод-митап от 23 апреля 2020 г. – Москва, 2020. – URL: [https://lab-w.com/method\\_meetup/trendwatching](https://lab-w.com/method_meetup/trendwatching) (дата обращения: 02.11.2020).

### **13. Перечень информационных технологий**

а) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

- Microsoft Office Standart 2013 Russian: пакет программ. Включает приложения: MS Office Word, MS Office Excel, MS Office PowerPoint, MS Office On-eNote, MS Office Publisher, MS Outlook, MS Office Web Apps (Word Excel MS PowerPoint Outlook).

- публично доступные облачные технологии (GoogleDocs, ЯндексДокументы и т.п.).

- Canva : онлайн-платформа для дизайна и публикаций. – [Б. м.], 2022. – URL: <https://www.canva.com/> (дата обращения: 22.02.2022).

б) информационные справочные системы:

- Электронные ресурсы Научной библиотеки Томского государственного университета. – [Б. м.], 2022. – URL: <https://login.ez.lib.tsu.ru/menu> (дата обращения: 22.02.2022).

в) профессиональные базы данных:

- Информационный ресурс СПАРК : сетевое издание. – [Б. м.], 2022. – URL: <https://www.spark-interfax.ru/>(дата обращения: 22.02.2022).

- Harvard Business Review Россия : сетевое издание. – [Б. м.], 2022. – URL: <https://hbr-russia.ru/> (дата обращения: 22.02.2022).

### **14. Материально-техническое обеспечение**

Аудитории для проведения занятий лекционного типа.

Аудитории для проведения практических занятий, индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой и доступом к сети Интернет, в электронную информационно-образовательную среду и к информационным справочным системам.

#### **15. Информация о разработчиках**

Редчикова Наталия Александровна, канд.экон. наук, доцент кафедры СМиМ ИЭМ ТГУ.