

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН
МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКО-ТАДЖИКСКИЙ (СЛАВЯНСКИЙ) УНИВЕРСИТЕТ»**

«Утверждаю»

Декан факультета экономики и управления

Н.С.Расулов

2025 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Направление подготовки – 38.04.02 «Менеджмент»

Программа подготовки – Международный менеджмент

Форма подготовки – очная

Уровень подготовки – магистратура

Душанбе - 2025

Рабочая программа составлена на основе требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры), утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ № 952 от 12.08.2020

При разработке рабочей программы учитываются:

- требования работодателей, профессиональные стандарты;
- содержание программ дисциплин, изучаемых на предыдущих и последующих этапах обучения;
- новейшие достижения в данной предметной области.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента и маркетинга, протокол №1 от «29» августа 2025 г.

Рабочая программа утверждена УМС факультета экономики и управления, протокол № 1 от «29» августа 2025 г.

Рабочая программа утверждена Ученым советом экономики и управления, протокол № 1 от «29» августа 2025 г.

Заведующий кафедрой
менеджмента и маркетинга
к.э.н., доцент



Абдулаева М.Р.

Зам. председателя УМС
факультета



Шодиева Т.Г.

Разработчик:
д.э.н., профессор



Шарипова Г.Г.

1. Цели и задачи изучения дисциплины

1.1. Цель изучения дисциплины:

Сформировать у магистрантов целостное понимание современных методов и инструментов стратегического анализа, а также способности оценивать внешнюю и внутреннюю среду организации для подготовки обоснованных управленческих решений в условиях неопределённости и конкурентной среды.

1.2. Задачи дисциплины:

- определить фундаментальные факторы, определяющие успех в бизнесе;
- формировать навыки анализа конкурентных преимуществ посредством идентификации, развития и использования ресурсов и способностей компании;
- научиться формулировать стратегию, основанную на выявленных конкурентных преимуществах.

1.3. В результате изучения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие профессиональные компетенции (элементы компетенций):

Таблица 1.

Код компетенции	Содержание компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (индикаторы достижения компетенций)	Виды оценочных средств
ПК-1	Способен разрабатывать, тестировать и внедрять инновационные идеи, создавать нематериальные активы (бренды) и управлять ими в международных организациях	ИПК 1.1 знает методы изучения внутреннего и внешнего рынка товаров и услуг, его потенциал и тенденций развития, а также методы использования прикладных офисных программ для сбора и обработки информации о международном рынке ИПК 1.2 определяет конкурентоспособный ассортимент товаров и услуг международных организаций, проводит тестирование инновационных товаров (услуг, брендов) с целью использования инструментов управления успешными брендами. ИПК 1.3 разрабатывает меры по внедрению инновационных товаров (услуг) и рекомендации для принятия управленческих решений в их отношении, создает нематериальные активы (бренды) в международных организациях	Коллоквиум Реферат Собеседование Презентация

ПК-4	Способен разрабатывать, внедрять и совершенствовать политику ценообразования в международных организациях	ИПК 4.1. Анализирует нормативную базу организации, в том числе внутренних стандартов и требований профессиональной этики с целью внесения корректировок; ИПК 4.2. Применяет сравнительный анализ с целью выявления несоответствия внутренних регламентов работы на всех уровнях управления экономическим субъектом и выработки предложений по их корректировке	Коллоквиум Реферат Собеседование Презентация
-------------	---	---	---

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Дисциплина «Современный стратегический менеджмент» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений Блока Дисциплины (модули) ОПОП ВО (Б1.В.01).

2.2 Преподавание данной дисциплины является необходимым для дальнейшего освоения магистрантами дисциплин в структуре ОПОП магистратуры по направлению магистратуры «Менеджмент».

Таблица 2.

№ п/п	Название дисциплины	Семестр	Место дисциплины в структуре ОПОП
1.	Управленческая экономика	2	Б1.О.06
2.	Бизнес-планирование с маркетинговой составляющей	3	Б1.О.08
3.	Международный бизнес	1	Б1.В.03
4.	Инвестиционный менеджмент (продвинутый курс)	3	Б1.В.06
5.	Теория организации и организационное поведение	1	Б1.В.08
6.	Международный маркетинг (продвинутый курс)	3	Б1.В.09
7.	Введение в стратегический маркетинг	1	Б1.В.ДВ.02.02

При освоении данной дисциплины необходимы умения и готовность («входные» знания) обучающегося по дисциплине 1-7, указанных в Таблице 2. Дисциплины 2,4,6 взаимосвязаны с данной дисциплиной, они изучаются параллельно.

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Объем дисциплины составляет 3 зачетные единицы - 108 часов, из которых: лекции – 8 часов, практические занятия – 20 часов, иная контактная работа – 30 часов, самостоятельная работа – 50 часов. Всего часов аудиторной нагрузки – 28 часов.

Зачет – 3 семестр.

3.1. Структура и содержание курса

Структура и содержание лекционных, практических занятий, ИКР, СРС

Таблица 3.

Раздел дисциплины	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Литература
	Лекции	Практические	ИКР	СРС, ак.час.	
3 семестр					
Тема 1. Сущность и характеристика системы стратегического управления. Стратегический анализ и его методология Основные подходы к стратегическому анализу коммерческой организации. Модели организации. Современные подходы к обеспечению конкурентоспособности деловой организации. Методология стратегического анализа и выбор стратегий. Конкурентные стратегии. Ресурсный подход. Стратегии ресурсного подхода. Стратегии развития нематериальных активов для обеспечения конкурентоспособности. Портфельные модели. Качественные методы стратегического анализа. Определение миссии фирмы. Определение стратегических альтернатив. Определение целей. Количественные методы стратегического анализа. Оптимизация экономического роста на основе факторных моделей.	2	4	7	13	пункты 5.1. 5.2.
Тема 2. Общий анализ факторов внешней среды и проблемы ее неопределенности	2	4	8	12	-//-

Понятие внешней среды и анализ ее факторов. Процесс стратегического планирования на основе общефирменных планов. Проблемы неопределенности внешней среды					
Тема 3. Анализ стратегического потенциала организации и соответствия стратегии Компоненты внутреннего анализа ресурсов организации. Стратегическая значимость ключевых элементов организации. Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков. Использование ресурсов. Анализ соответствия стратегии. Анализ эффективности существующей стратегии. Стратегический анализ издержек. Оценка устойчивости конкурентной позиции	2	6	7	13	-//-
Тема 4. Анализ групп влияния. Отраслевой и конкурентный анализ Определение групп влияния. Типичные интересы основных групп влияния. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний. Стратегии конкуренции. Стратегии внешнего роста. Стратегии наступления и обороны. Методы проведения стратегических изменений руководством организации. Особенности принятия стратегических решений. Основные стадии выполнения стратегии. Объекты стратегических изменений. Управление реализацией стратегических	2	6	8	12	-//-

изменений. Инструментарий реализации стратегии. Ключевые задачи реализации стратегии. Практические рекомендации по обеспечению организации стратегически эффективной компании. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии.					
Всего часов:	8	20	30	50	

4.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Современный стратегический анализ» включает в себя:

1. план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение по каждому заданию

№ п/п	Объем самостоятельной работы в часах	Тема самостоятельной работы	Форма и вид самостоятельной работы	Форма контроля
3 семестр				
1.	13	Тема 1. Сущность и характеристика системы стратегического управления. Стратегический анализ и его методология Основные подходы к стратегическому анализу коммерческой организации. Модели организации. Современные подходы к обеспечению конкурентоспособности деловой организации. Методология стратегического анализа и выбор стратегий. Конкурентные стратегии. Ресурсный подход. Стратегии ресурсного подхода. Стратегии развития нематериальных активов для обеспечения конкурентоспособности. Портфельные модели. Качественные методы стратегического анализа. Определение миссии фирмы. Определение стратегических альтернатив. Определение целей. Количественные методы стратегического анализа. Оптимизация экономического роста на основе факторных моделей	Коллоквиум Реферат Собеседование Презентация	Опрос, дискуссия Выступление/защита Опрос/дискуссия Выступление/защита
2.	12	Тема 2. Общий анализ факторов внешней среды и проблемы ее неопределенности	Коллоквиум Реферат Собеседование Презентация	Опрос, дискуссия Выступление/защита Опрос/дискуссия Выступление/защита

		Понятие внешней среды и анализ ее факторов. Процесс стратегического планирования на основе общефирменных планов. Проблемы неопределенности внешней среды		
3.	13	Тема 3. Анализ стратегического потенциала организации и соответствия стратегии Компоненты внутреннего анализа ресурсов организации. Стратегическая значимость ключевых элементов организации. Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков. Использование ресурсов. Анализ соответствия стратегии. Анализ эффективности существующей стратегии. Стратегический анализ издержек. Оценка устойчивости конкурентной позиции	Коллоквиум Реферат Собеседование Презентация	Опрос, дискуссия Выступление/защита Опрос/дискуссия Выступление/защита
4.	12	Тема 4. Анализ групп влияния. Отраслевой и конкурентный анализ Определение групп влияния. Типичные интересы основных групп влияния. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний. Стратегии конкуренции. Стратегии внешнего роста. Стратегии наступления и обороны. Методы проведения стратегических изменений руководством организации. Особенности принятия стратегических решений. Основные стадии выполнения стратегии. Объекты стратегических изменений. Управление реализацией стратегических изменений. Инструментарий реализации стратегии. Ключевые задачи реализации стратегии. Практические рекомендации по обеспечению организации стратегически эффективной компании. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии.	Коллоквиум Реферат Собеседование Презентация	Опрос, дискуссия Выступление/защита Опрос/дискуссия Выступление/защита
	Итого: 50 часов			

2. Характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по их выполнению

Самостоятельная работа является одним из видов учебной деятельности обучающихся, способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений.

При изучении дисциплины организация СРС представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

1. Внеаудиторная самостоятельная работа.
2. Аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя.
3. Творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Формы внеаудиторной СРС:

- подготовка к семинарским, практическим занятиям;
- написание тематических рефератов с подготовкой в виде презентации на проблемные темы;
- составление библиографии и реферирование по заданной теме;
- подготовка к занятию в интерактивной форме: самостоятельное изучение темы в рамках «круглых столов» (дебаты, дискуссии), игр на конкретные ситуации.

3. Требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы

Представлены в ФОС к данной РПД.

4. Критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

Представлены в ФОС к данной РПД.

5. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Основная литература:

1. **Баринов В. А.** Стратегический менеджмент: учебник. — М.: Юрайт, 2022.
2. **Виханский О. С.** Стратегический менеджмент: учебник и практикум. — М.: Юрайт, 2023.
3. **Кузнецов С. В.** Стратегический менеджмент: методы и модели. — М.: Юрайт, 2021.
4. **Ларионова И. В.** Анализ и разработка стратегических решений: учебник. — СПб.: Лань, 2020.
5. **Новиков Д. А.** Методы и модели стратегического планирования. — М.: Лань, 2021.
6. **Плахова Л. Е.** Стратегический анализ: учебник. — М.: Юрайт, 2022.
7. **Смирнов Е. А.** Стратегический менеджмент: современный курс. — СПб.: Лань, 2021.

5.2. Дополнительная литература:

1. **Гапоненко А. Л., Савельева М. В.** Стратегическое управление: практикум. — М.: Юрайт, 2020.
2. **Ефимова М. Р.** Стратегическое развитие организации: учебное пособие. — М.: Юрайт, 2021.
3. **Колесников А. А.** Управленческий анализ: современные методы. — СПб.: Лань, 2020.
4. **Милнер Б. З.** Теория организации и стратегическое управление. — М.: Лань, 2022.

5. **Моисеев А. П.** Стратегический анализ в менеджменте: учебное пособие. — М.: Юрайт, 2022.
6. **Скоробогатых И. И.** Маркетинговые исследования и конкурентный анализ. — М.: Юрайт, 2023.
7. **Чаплыгин В. А.** Управление рисками в стратегическом развитии: учебник. — СПб.: Лань, 2021.

5.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://www.rubricon.com> – энциклопедический ресурс Интернета
2. <https://e.lanbook.com> – Электронно-библиотечная система
3. <https://urait.ru> – Юрайт – образовательная платформа.

5.4. Перечень информационных технологий и программного обеспечения

MS Office, Power Point.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения систематической и регулярной работы по изучению дисциплины и успешного прохождения текущих и итоговых контрольных испытаний магистранту рекомендуется придерживаться следующего порядка обучения:

1. Самостоятельно определить объем времени, необходимого для проработки каждой темы.
2. Регулярно изучать каждую тему дисциплины, используя различные формы индивидуальной работы.
3. Согласовывать с преподавателем виды работы по изучению дисциплины.
4. По завершении отдельных тем передавать выполненные работы (рефераты) преподавателю.

Обучение по дисциплине строится следующим образом.

При подготовке к практическому занятию обязательно требуется изучение дополнительной литературы по теме занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно проведение дискуссии на занятиях, обоснование собственной позиции, построение аргументации. Если обсуждаемый аспект носит дискуссионный характер, следует изучить существующие точки зрения и выбрать тот подход, который вам кажется наиболее верным. При этом следует учитывать необходимость обязательной аргументации собственной позиции. Во время практических занятий рекомендуется активно участвовать в обсуждении рассматриваемой темы, выступать с подготовленными заранее рефератами и презентациями.

Самостоятельная работа должна соответствовать графику прохождения программы дисциплины. Самостоятельная работа по дисциплине включает:

- а) работу с литературой;
- б) подготовку устного выступления на практическом занятии;
- в) подготовку к занятию в интерактивной форме;
- г) подготовку реферата с презентацией;
- д) подготовку к дискуссии;
- е) подготовку к текущей и итоговой аттестации по дисциплине.

Для теоретического и практического усвоения дисциплины большое значение имеет самостоятельная работа студентов, которая может осуществляться студентами индивидуально и под руководством преподавателя.

Самостоятельная работа студентов предполагает самостоятельное изучение отдельных тем, дополнительную подготовку студентов к каждому практическому занятию.

Самостоятельная работа студентов является важной формой образовательного процесса. Она реализуется непосредственно в процессе аудиторных занятий, в контакте с преподавателем, а также в библиотеке, дома, при выполнении студентом учебных и творческих задач.

Цель самостоятельной работы студентов - научить студента осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

При изучении дисциплины организация самостоятельной работы студентов форм представлена следующим образом:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя.

На практических занятиях различные виды самостоятельной работы позволяют сделать процесс обучения более интересным и поднять активность значительной части студентов в группе.

Для проведения занятий необходимо иметь большой банк заданий, причем эти задания могут быть дифференцированы по степени сложности.

На каждом этапе самостоятельной работы следует разъяснять цели работы, контролировать понимание этих целей студентами, постепенно формируя у них умение самостоятельной постановки задачи и выбора цели.

На практических занятиях различные виды самостоятельной работы позволяют сделать процесс обучения более интересным и поднять активность значительной части студентов в группе.

На практических занятиях нужно не менее 1 часа из двух (50% времени) отводить на самостоятельное рассмотрение заданий.

По результатам самостоятельного рассмотрения задания следует выставлять по каждому занятию оценку. Оценка предварительной подготовки студента к практическому занятию может быть сделана путем экспресс-опроса в течение 5, максимум - 10 минут.

По материалам раздела целесообразно выдавать студенту домашнее задание и на последнем практическом занятии по разделу подвести итоги его изучения (например, провести контрольную работу), обсудить оценки каждого студента, выдать дополнительные задания тем студентам, которые хотят повысить оценку.

Результативность самостоятельной работы студентов во многом определяется наличием активных методов ее контроля. Существуют следующие виды контроля:

- входной контроль знаний и умений студентов при начале изучения очередной дисциплины;
- текущий контроль, то есть регулярное отслеживание уровня усвоения материала практических занятиях;
- самоконтроль, осуществляемый студентом в процессе изучения дисциплины при подготовке к контрольным мероприятиям;
- итоговый контроль по дисциплине в виде зачета (в устной форме).

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для эффективного проведения лекционных, семинарских и других видов аудиторных занятий по дисциплине в ее материально-техническое обеспечение входят аудитории и кабинеты РТСУ, в т.ч., оборудованные компьютерной и мультимедийной техникой.

Магистранты могут использовать библиотечные фонды университета. Они достаточно обеспечены не только необходимыми книгами, но и электронной базой данных по дисциплине. Для этого магистрантам представляется читальный зал библиотеки РТСУ со всей необходимой электронной и компьютерной техникой. Отдельная литература, например, представлена в библиотеке кафедры Менеджмента и маркетинга РТСУ.

В Университете созданы специальные условия обучающихся с ограниченными возможностями здоровья - специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы, специальные технические средства обучения коллективного и

индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания организаций и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, а также обеспечивается:

наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети "Интернет" для слабовидящих;

присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;

обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, столовые, туалетные и другие помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проёмов, лифтов).

8. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Форма итоговой аттестации – зачет проводится в устной форме.

Форма текущей аттестации – написание реферата/создание презентации, коллоквиум, собеседование.

Итоговая система оценок по кредитно-рейтинговой системе с использованием буквенных символов

Оценка по буквенной системе	Диапазон соответствующих наборных баллов	Численное выражение оценочного балла	Оценка по традиционной системе
A	10	95-100	Отлично
A-	9	90-94	
B+	8	85-89	Хорошо
B	7	80-84	
B-	6	75-79	
C+	5	70-74	Удовлетворительно
C	4	65-69	
C-	3	60-64	
D+	2	55-59	
D	1	50-54	
Fx	0	45-49	Неудовлетворительно
F	0	0-44	

Содержание текущего контроля, итогового контроля раскрываются в фонде оценочных средств, предназначенных для проверки соответствия уровня подготовки по дисциплине требованиям ФГОС ВО.

ФОС по дисциплине является логическим продолжением рабочей программы учебной дисциплины. ФОС по дисциплине прилагается.