Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2026.06.16 15:11:29 +03'00'

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.07 Современный стратегический анализ
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент в спортивной индустрии
(наименование образовательной программы)

заочная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Нижний Новгород

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Табекина Ольга Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой:

Авдонькина Валерия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины Б1.О.07 Современный стратегический анализ одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента факультета управления Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

протокол № 7 от 27.02.2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.О.07 Современный стратегический анализ обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных компетенций:

ОТФ/ТФ / и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
-	УК-1.	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК-1.1.	Владеет навыками системного мышления и выявления проблематики функционирования социально-экономических систем и процессов	З-1. Знает методологию системного подхода и принципы функционирования социально-экономических систем У-1. Умеет выявлять проблемы и «узкие места» в деятельности организации на основе системного анализа
			ИУК-1.2.	Вырабатывает стратегию действий, направленную на развитие организации и устранение рисков возникновения проблемных ситуаций	У-1. Умеет разрабатывать альтернативные сценарии развития и выбирать оптимальную стратегию У-2. Умеет идентифицировать риски реализации стратегии и предлагать меры по их минимизации

-	ОПК ОС-1.	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды	ИОПК ОС-1.2.	Находит пути и способы разрешения задач профессиональной деятельности на основе грамотной интерпретации теоретических концепций и современных практик управления в динамично меняющейся внешней среде	З-1 Знает инструменты бенчмаркинга и анализа «лучших практик» У-1 Умеет адаптировать теоретические модели к конкретным условиям деятельности организации

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (1 з.е. = 36/27 часов), 144 академических часа.

По заочной форме обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 12 часов, из них, лекции – 4 часа, практические занятия – 8 часов, консультация – 0 часов. Самостоятельная работа составляет – 123 часа, контроль – 9 часов.

Дисциплина Б1.О.07 Современный стратегический анализ является дисциплиной обязательной части блока Б1. В соответствии с учебным планом изучается на 1 курсе в 3 и 4 сессии после изучения дисциплин:

Современный менеджмент.

Управленческая экономика.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основы современного стратегического анализа	26	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	23	Опрос/ обсуждение, Кейс-задание
Тема 2	Стратегический анализ отрасли и конкуренции	23	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	20	Опрос/ обсуждение, Кейс-задание
Тема 3	Анализ конкурентного преимущества	21,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0		0	0	20	Опрос/ обсуждение,

														Кейс-задание
Тема 4	Отраслевой стратегический анализ в сфере физической культуры и спорта	21,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	20	Опрос/ обсуждение, Кейс-задание контрольная работа
Тема 5	Корпоративный стратегический анализ в сфере физической культуры и спорта	21,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	20	Опрос/ обсуждение, Кейс-задание
Тема 6	Интернационализа-ция и новые тенденции стратегического анализа в сфере физической культуры и спорта	21,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	20	Опрос/ обсуждение, Кейс-задание, тест по курсу
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Экзамен, контрольная работа
Итого		144	4	0	0	8	0	0	0	9	0	0	123	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Основы современного стратегического анализа. ИУК-1.1.

Сущность современного стратегического анализа. Стратегический анализ основных видов стратегической управленческой деятельности: распределения ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация и стратегическое предвидение.

Роль ресурсов и способностей (компетенций) организации. Стратегия, ресурсы и способности. Ресурсы фирмы, их классификация и оценка. Способности (компетенции) организации: сущность и классификация. Идентификация, оценка и развитие ресурсов и способностей.

Организационные структуры и системы управления. Принципы и основы построения организационной структуры. Управленческие системы координации и контроля.

Тема 2. Стратегический анализ отрасли и конкуренции. ИУК-1.1.

Принципы анализа отрасли и конкуренции. Окружающая среда и отрасль. Спрос и предложение в отрасли. Анализ привлекательности отрасли. Движущие силы отрасли.

Модель пяти факторов (сил) конкуренции М. Портера. Конкуренция и угроза потенциальных участников рынка. Барьеры вхождения на рынок и соперничество конкурентов в отрасли.

Применение анализа отраслевой структуры. Стратегии изменения отраслевой структуры. Ключевые факторы успеха в рыночной среде.

Развитие модели пяти сил конкуренции М. Портера. Ограниченность модели М. Портера. Динамика конкуренции.

Анализ конкурентов. Стратегический анализ при сегментации рынка.

Стратегические группы: сущность и методы их анализа.

Тема 3. Анализ конкурентного преимущества. ИОПК ОС-1.2.

Конкурентное преимущество: сущность, источники возникновения. Инновации как конкурентное преимущество.

Конкурентное преимущество на разных рынках: рынки с эффективной конкуренцией; рынки несовершенной конкуренции.

Цели и задачи достижения лидерства по издержкам.

Источники преимущества по издержкам: экономия за счет масштаба производства; экономия на обучении; производственные технологии; дизайн; производственные затраты; использование мощностей; организационная эффективность.

Конкурентное преимущество дифференциации. Дифференциация: сущность и преимущества. Дифференциация спроса и предложения. Цепочка ценности и анализ дифференциации.

Тема 4. Отраслевой стратегический анализ в сфере физической культуры и спорта. ИУК-1.2.

Эволюция отраслей. Жизненный цикл физкультурно-спортивной отрасли. Особенности стадий жизненного цикла физкультурно-спортивной отрасли. Состав и структура физкультурно-спортивной отрасли. Проблема новых технологий в физкультурно-спортивной отрасли. Управление двойными стратегиями и формирование будущего в физкультурно-спортивной отрасли.

Стратегия управления инновациями в сфере физической культуры и спорта. Конкурентное преимущество в сфере физической культуры и спорта. Конкуренция за стандарты в сфере физической культуры и спорта. Применение технологических стратегий в сфере физической культуры и спорта.

Конкурентное преимущество в зрелых отраслях. Реализация стратегий в зрелых отраслях. Стратегия для угасающих отраслей.

Тема 5. Корпоративный стратегический анализ в сфере физической культуры и спорта. ИУК-1.2.

Вертикальная интеграция. Сфера корпоративной стратегии в сфере физической культуры и спорта. Издержки и выгоды вертикальной интеграции: сущность, экономия от физической интеграции процессов, источники транзакционных издержек, внутренние административные издержки, оценка вертикальной интеграции, типы вертикальных отношений и тенденции их развития. Стратегия диверсификации в сфере физической культуры и спорта. Диверсификация: сущность, цели и тенденции. Конкурентное преимущество диверсификации. Стратегия многопрофильных фирм. Роль корпоративного управления. Управление корпоративным портфелем. Управление отдельными направлениями бизнеса. Управление внутренними связями. Задачи топ – менеджеров в сфере физической культуры и спорта.

Тема 6. Интернационализация и новые тенденции стратегического анализа в сфере физической культуры и спорта. ИОПК ОС-1.2.

Глобальные стратегии и международные компании. Анализ международной конкуренции в сфере физической культуры и спорта. Анализ конкурентного преимущества в условиях интернационализации: конкурентное преимущество, сравнительное преимущество.

Международные контракты в сфере физической культуры и спорта. Стратегические решения в международном бизнесе. Стратегии выхода на зарубежные рынки. Международные альянсы и совместные предприятия. Современные тенденции стратегического анализа.

Тенденции во внешней среде: новая экономика; конкуренция и повышение изменчивости среды; влияние социальных групп. Новые направления в стратегическом мышлении: изменение стратегических приоритетов; теория сложности; реальные опционы и стратегия.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.07 Современный стратегический анализ входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

		Г).	
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность

			излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.07 Современный стратегический анализ используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос/обсуждение, кейс-задание, контрольная работа, тест по курсу.

Задания к контрольным точкам:

Блок заданий (кейс-задания) по темам 1-3.

Блок заданий (кейс-задания) по темам 4-6.

Контрольная работа.

Тест по курсу.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Основы современного стратегического анализа. ИУК-1.1.

Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения (примерные)

- Какие из традиционных инструментов стратегического анализа (SWOT, PESTLE, матрица BCG) остаются актуальными в условиях высокой неопределённости (санкции, цифровизация, изменение потребительских ценностей), а какие требуют модификации? Приведите пример из спортивной индустрии.

- В чём принципиальное отличие стратегического анализа от оперативного планирования в управлении спортивной организацией? Как избежать «застревания» в тактических задачах в ущерб долгосрочной стратегии?

- Как цифровые данные (трекинг атлетов, поведение зрителей в онлайн-трансляциях, соцсети) трансформируют подходы к сбору и интерпретации информации в стратегическом анализе?

- Какую роль играет сценарное планирование (scenario planning) в стратегическом анализе спортивных организаций в условиях геополитической нестабильности? Приведите гипотетический сценарий для региональной федерации (по выбору студента).

- Как обеспечить баланс между количественными метриками (финансы, посещаемость) и качественными факторами (репутация, социальное влияние, вовлечённость сообщества) при оценке стратегической позиции спортивной организации?

Тема 2. Стратегический анализ отрасли и конкуренции. ИУК-1.1.

Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения (примерные)

- Какие силы по модели Портера (пять сил конкуренции) оказывают наибольшее давление на рынок коммерческих фитнес-клубов в российских регионах в 2025 – 2026 гг.?
- Как изменяется структура конкуренции в отрасли спортивных услуг: от конкуренции «клуб против клуба» к конкуренции «время и внимание потребителя» (фитнес vs. кинотеатр vs. онлайн-развлечения)? Как это учитывать в анализе?
- Какие нетрадиционные конкуренты (например, платформы онлайн-тренировок, производители умных часов, образовательные онлайн-курсы по ЗОЖ) влияют на спрос в сфере физической культуры? Как их включить в анализ отрасли?
- Как оценить угрозу новых участников рынка в условиях импортозамещения: например, появление локальных брендов спортивного питания или отечественных платформ для бронирования спортивных площадок?
- Какие барьеры выхода (а не входа) существуют для участников рынка спортивных услуг (например, фитнес-клубов) и как они влияют на динамику конкуренции в регионе?

Тема 3. Анализ конкурентного преимущества. ИОПК ОС-1.2.

Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения (примерные)

- В чём состоит устойчивое конкурентное преимущество спортивной организации, которое невозможно быстро скопировать конкурентами? Приведите пример из практики российских спортивных клубов или федераций.
- Какие ресурсы спортивной организации (по модели VRIO) можно считать по-настоящему ценными и редкими: тренерский состав, бренд, инфраструктура, отношения с местными властями, сообщество любителей?
- Может ли «низкая цена» быть устойчивым конкурентным преимуществом для фитнес-клуба или спортивной школы? Почему да/нет? Какие риски несёт ценовая конкуренция в сфере услуг?
- Как цифровизация (мобильные приложения, персонализированные тренировки, данные о прогрессе клиента) создаёт новые формы конкурентного преимущества в индустрии физической культуры?
- Как оценить, не превратилось ли конкурентное преимущество в «компетентностную ловушку» (например, клуб делает ставку на олимпийские виды спорта, но теряет интерес массового потребителя)? Как вовремя пересмотреть стратегию?

Тема 4. Отраслевой стратегический анализ в сфере физической культуры и спорта. ИУК-1.2.

Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения (примерные)

- Какие сегменты рынка физической культуры и спорта в РФ демонстрируют наибольший рост в 2025 – 2026 гг. (массовый спорт, киберспорт, adaptive sports, корпоративный спорт, спортивный туризм)? Какие факторы это обуславливают?
- Как влияет реализация национального проекта «Спорт – норма жизни» на структуру отрасли: меняются ли приоритеты инвесторов, появляются ли новые бизнес-модели?

- Какие регуляторные риски (лицензирование тренеров, требования к инфраструктуре, ограничения на рекламу спортивного питания) оказывают наибольшее влияние на развитие малого и среднего бизнеса в отрасли?
- Как глобальные тренды (устойчивое развитие / ESG, гендерное равенство в спорте, ментальное здоровье атлетов) влияют на формирование спроса и инвестиционную привлекательность отрасли в России?
- Какие «белые пятна» остаются на рынке спортивных услуг в регионах РФ (например, услуги для людей старше 60 лет, программы для людей с ОВЗ, семейный спорт)? Как их выявить и оценить потенциал?

Тема 5. Корпоративный стратегический анализ в сфере физической культуры и спорта. ИУК-1.2.

Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения (примерные)

- Как определить, находится ли спортивная организация (клуб, федерация, сеть фитнес-центров) на этапе роста, зрелости или упадка жизненного цикла? Какие индикаторы использовать кроме финансовых?
- Как оценить синергию при диверсификации деятельности спортивной организации: например, фитнес-клуб запускает линейку спортивного питания или школа единоборств открывает детский лагерь? Какие критерии успеха?
- Какие внутренние барьеры (организационная культура, квалификация персонала, ИТ-инфраструктура) чаще всего мешают спортивным организациям реализовывать стратегические инициативы?
- Как соотнести миссию некоммерческой спортивной организации (например, федерации) с необходимостью финансовой устойчивости? Возникает ли конфликт целей, и как его разрешить?
- Как оценить готовность спортивной организации к стратегическим изменениям (например, переходу на цифровые сервисы или расширению географии)? Какие диагностические инструменты рационально применить?

Тема 6. Интернационализация и новые тенденции стратегического анализа в сфере физической культуры и спорта. ИОПК ОС-1.2.

Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения (примерные)

- Какие возможности для интернационализации остаются доступными российским спортивным организациям в условиях геополитических ограничений: экспорт образовательных программ, лицензирование методик, сотрудничество с «дружественными» странами? Какие риски это несёт?
- Как киберспорт и виртуальные спортивные события (метавселенные, онлайн-турниры) меняют подходы к стратегическому анализу рынка: какие новые метрики и сегменты аудитории необходимо учитывать?
- Как искусственный интеллект и большие данные трансформируют стратегический анализ в спорте: от прогнозирования травм атлетов до персонализации маркетинговых предложений зрителям? Какие этические границы необходимо соблюдать?
- Как глобальный тренд на «здоровье как сервис» (health as a service) влияет на стратегическое позиционирование традиционных спортивных организаций? Должны ли фитнес-клубы трансформироваться в платформы управления здоровьем?
- Какие новые формы стратегического партнёрства (например, спорт + образование + туризм, спорт + культура + городская среда) появляются в отрасли и как их анализировать с точки зрения создания совместной ценности?

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,25	25
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Темы 1, 2, 3

Кейс-задания (примеры)

Задание 1.

1. Выполните исследование среды спортивной организации (по выбору студента) методом стратегического SWOT-анализа.

2. Выполните исследование внешней макросреды спортивной организации (по выбору студента) / отрасли методом стратегического STEP-анализа (PEST-анализа):

- исследование социально-демографических факторов;
- исследование технико-технологических факторов;
- исследование экономических факторов;
- исследование экологических факторов;
- исследование этических факторов;
- исследование политических факторов;
- исследование правовых факторов.

Сделать выводы о возможностях и угрозах внешней среды для развития организации/отрасли.

Задание 2.

1. Выполните анализ конкурентных сил в отрасли спорта по М. Портеру.

2. Выполните анализ конъюнктуры рынка, характеризуя следующие основные показатели:

- масштаб рынка (его емкость, объем продаж, количество предприятий различных типов, действующих на рынке);
- степень сбалансированности рынка (соотношение спроса и предложения);
- уровень цен;
- тип рынка (конкурентный, монополистический и т.д.);
- динамика рынка (изменение его основных параметров);
- степень деловой активности;
- сила и размах конкурентной борьбы (количество конкурентов, их активность);
- степень государственного регулирования данного рынка;
- барьеры для попадания на рынок;
- коммерческие условия реализации товаров.

3. Проведите исследование «барьеров входа» в отрасль.

Задание 3.

1. Определите интенсивность конкуренции в отрасли спорта и определите тип конкурентной структуры рынка, используя такие статистические методы, как расчет коэффициента концентрации рынка (CR) и индекс Гиршмана-Герфиндаля (HHI), которые характеризуют преобладание на рынке одной или нескольких организаций.

2. Выявите приоритетных конкурентов в сфере физической культуры и спорта (рыночный лидер, претендент на лидера последователь, организация, нашедшая рыночную нишу) и постройте конкурентную карту рынка.

3. При разработке стратегических целей сформулируйте: цели, относящиеся к положению предприятия на рынке; операционные цели; цели по уровню реализации и финансовые цели. Определите последовательность этапов.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ-2

Темы 4, 5, 6

Кейс-задания (примеры)

Задание 1.

1. Проанализируйте рынок спортивных организаций субъекта РФ (по выбору студента).
2. Оцените конкурентные преимущества спортивной организации (по выбору студента).
3. Опишите/изобразите жизненный цикл одного из сегментов российской индустрии спорта (по выбору студента).

Задание 2.

1. На основании исходных данных постройте матрицу БКГ и проведите ее анализ для предприятия спортивной индустрии.
2. Составьте классификацию видов стратегического анализа по различным признакам. Определите их характерные особенности и возможности применения.
3. По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

- Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры вхождения для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что корпорация сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.
- Тест на стоимость вхождения в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали данную покупку.
- Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации и ее

размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

Разработайте данные тесты для выбранного предприятия в сфере спорта.

При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?

Задание 3.

1. Выполните анализ, который поможет оценить потенциал различных направлений бизнеса компании в спортивной индустрии, проанализируйте потенциал рынка спорта, а также оцените перспективы товара/услуги в новых сегментах и разработайте правильную стратегию развития портфеля компании, выделив приоритетные направления деятельности, сократив усилия и инвестиции на развитие неперспективных товаров\услуг:

- оцените сегменты по критерию конкурентоспособности товара;
- оцените сегменты по критерию привлекательности рынка;
- постройте матрицу Mckinsey/General Electric (GE) и расположите анализируемые сегменты и товары/услуги в матрице согласно количеству набранных баллов.
- определите ключевые направления бизнеса и разработайте направления работ.

2. На основании Распоряжения Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 года выполните анализ текущего состояния развития физической культуры и спорта в РФ по субъектам РФ и направлениям (по выбору студента):

- Физическая культура и массовый спорт.
- Спортивная инфраструктура.
- Спортивная подготовка.
- Спорт высших достижений.
- Профессиональный спорт.
- Адаптивный спорт.
- Научное и кадровое обеспечение.
- Цифровизация.
- Финансовое обеспечение.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.

55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ-3

Контрольная работа

Темы для написания контрольных работ (примеры)

1. Использование модели пяти сил конкуренции М. Портера для анализа ……. (по выбору студента) в сфере физической культуры и спорта.
2. Применение метода анализа стратегических групп для оценки конкурентной позиции компании в сфере физической культуры и спорта (по выбору студента) на рынке.
3. SWOT-анализ как важнейший этап метод разработки стратегии компании/федерации (по выбору студента).
4. Применение конкурентного анализа в процессе стратегического управления компанией в сфере физической культуры и спорта.
5. Использование STEEP-анализа для определения ключевых факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность компании в сфере физической культуры и спорта.
6. Стратегии российских компаний в сфере физической культуры и спорта.
7. Стратегии нижегородских компаний в сфере физической культуры и спорта.
8. Стратегии российских компаний в сфере физической культуры и спорта в динамично развивающихся отраслях.
9. Стратегии нижегородских компаний в сфере физической культуры и спорта в динамично развивающихся отраслях.
10. Стратегии компаний в зрелых отраслях (на примере российских компаний) в сфере физической культуры и спорта.
11. Стратегии компаний в зрелых отраслях (на примере нижегородских компаний) в сфере физической культуры и спорта.
12. Стратегии компаний в отраслях на этапе застоя или спада (на примере российских компаний) в сфере физической культуры и спорта.
13. Стратегии компаний в отраслях на этапе застоя или спада (на примере нижегородских компаний) в сфере физической культуры и спорта.
14. Классификация ведущих российских компаний по критерию «Жизненный цикл отрасли» в сфере физической культуры и спорта.
15. Классификация ведущих нижегородских компаний по критерию «Жизненный цикл отрасли» в сфере физической культуры и спорта.
16. Организационная адаптация российских компаний в сфере физической культуры и спорта к изменениям в условиях рецессии.

17. Организационная адаптация нижегородских компаний в сфере физической культуры и спорта к изменениям в условиях рецессии.

18. Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества в сфере физической культуры и спорта.

19. Стратегический анализ с использованием методов позиционирования в сфере физической культуры и спорта.

20. Методы стратегического анализа в разработке стратегии компании в сфере физической культуры и спорта.

21. Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации в сфере физической культуры и спорта.

22. Методы количественной оценки рисков в сфере физической культуры и спорта.

23. Качественные методы оценки рисков в сфере физической культуры и спорта.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ-4

Тест по курсу (Темы 1-6)

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать только один правильный ответ.

Примерные тестовые задания:

1. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации

б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации

в) изучение специфики товара конкурента

2. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

а) окружение не будет изменяться

б) в окружении не будет происходить качественных изменений

в) в окружении постоянно будут происходить изменения

3. Определите три основных типа ресурсов:

а) финансовые

б) материальные

в) физические

г) репутация

д) нематериальные

е) человеческие

4. Кто предложил термин «ключевые компетенции:

а) Д. МакКлелланд

б) М. Портер

в) Г. Хэмел и К. Прахалад

г) правильный ответ отсутствует

5. Конкурентное преимущество – это:

а) характеристики и свойства товара или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над своими конкурентами

б) это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей

в) подходят оба определения

6. Конкурентное преимущество является:

а) относительным

б) абсолютным

в) все отмеченное выше

7. Стратегический анализ – это:

а) главный инструмент формирования стратегии

б) инструмент координации

в) средство стимулирования деятельности

г) все отмеченное выше

8. Цель отраслевого анализа:
а) анализ конкурентов
б) анализ потребностей и предпочтений потребителей
в) определение ключевых факторов успеха
д) идентификация источников прибыли в отрасли
е) определение движущих сил отрасли

9. Преимущества стратегии первопроходца:
а) раннее внедрение перспективных технологий
б) создание партнерских отношений с ключевыми поставщиками
в) совершенствование дизайна товаров
г) освоение новых географических регионов
д) улучшение ассортимента
е) все отмеченные выше

10. Движущие силы лидерства по издержкам:
а) экономия на масштабе
б) инновационные процессы
в) экономия на обучении
г) мотивация и организационная культура
д) дизайн

11. Типы интернационализации отраслей:
а) отрасли промышленности, свободные от иностранной конкуренции
б) торговые отрасли
в) многонациональные отрасли
г) глобальные отрасли
д) все отмеченное выше

12. Каким(и) способом(ами) интернационализация увеличивает внутриотраслевую конкуренцию:
а) снижение концентрации продавцов
б) увеличение разнообразия конкурентов
в) увеличение количества избыточных мощностей
г) усиление рыночной власти покупателей
д) все отмеченное выше

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.

65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий – калькулятор для решения задач.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Основы современного стратегического анализа. ИУК-1.1.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Сущность современного стратегического анализа.
2	Стратегия, ресурсы и способности.

Тема 2. Стратегический анализ отрасли и конкуренции. ИУК-1.1.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Принципы анализа отрасли и конкуренции.
2	Развитие модели пяти сил конкуренции М. Портера.

Тема 3. Анализ конкурентного преимущества. ИОПК ОС-1.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Конкурентное преимущество: сущность, источники возникновения.
2	Конкурентное преимущество дифференциации.

Тема 4. Отраслевой стратегический анализ в сфере физической культуры и спорта. ИУК-1.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Жизненный цикл физкультурно-спортивной отрасли.
2	Стратегия управления инновациями в сфере физической культуры и спорта.

Тема 5. Корпоративный стратегический анализ в сфере физической культуры и спорта. ИУК-1.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Сфера корпоративной стратегии в сфере физической культуры и спорта.
2	Конкурентное преимущество диверсификации.

Тема 6. Интернационализация и новые тенденции стратегического анализа в сфере физической культуры и спорта. ИОПК ОС-1.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Глобальные стратегии и международные компании.

2	Международные контракты в сфере физической культуры и спорта.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко

овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и желательно внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка к экзамену.

К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;

- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов.

Вопросы для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям:

Тема 1. Основы современного стратегического анализа

Изучите сущность современного стратегического анализа. Стратегический анализ основных видов стратегической управленческой деятельности: распределения ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация и стратегическое предвидение.

Изучите роль ресурсов и способностей (компетенций) организации. Стратегия, ресурсы и способности. Ресурсы фирмы, их классификация и оценка. Способности (компетенции) организации: сущность и классификация.

Изучите идентификацию, оценку и развитие ресурсов и способностей.

Изучите организационные структуры и системы управления. Принципы и основы построения организационной структуры. Управленческие системы координации и контроля.

Тема 2. Стратегический анализ отрасли и конкуренции

Изучите принципы анализа отрасли и конкуренции. Окружающая среда и отрасль. Спрос и предложение в отрасли. Анализ привлекательности отрасли. Движущие силы отрасли.

Изучите модель пяти факторов (сил) конкуренции М.Портера. Конкуренция и угроза потенциальных участников рынка. Барьеры вхождения на рынок и соперничество конкурентов в отрасли.

Изучите применение анализа отраслевой структуры. Стратегии изменения отраслевой структуры. Ключевые факторы успеха в рыночной среде.

Изучите развитие модели пяти сил конкуренции М. Портера. Ограниченность модели М. Портера. Динамика конкуренции.

Изучите анализ конкурентов. Стратегический анализ при сегментации рынка.

Изучите стратегические группы: сущность и методы их анализа.

Тема 3. Анализ конкурентного преимущества

Изучите задачи анализа конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество: сущность, источники возникновения. Инновации как конкурентное преимущество.

Изучите конкурентное преимущество на разных рынках: рынки с эффективной конкуренцией; рынки несовершенной конкуренции.

Изучите лидерство по издержкам. Цели и задачи достижения лидерства по издержкам.

Изучите источники преимущества по издержкам: экономия за счет масштаба производства; экономия на обучении; производственные технологии; дизайн; производственные затраты; использование мощностей; организационная эффективность.

Изучите конкурентное преимущество дифференциации. Дифференциация: сущность и преимущества. Дифференциация спроса и предложения. Цепочка ценности и анализ дифференциации.

Тема 4. Отраслевой стратегический анализ в сфере физической культуры и спорта

Изучите эволюцию отраслей. Жизненный цикл физкультурно-спортивной отрасли. Особенности стадий жизненного цикла физкультурно-спортивной отрасли. Состав и структура физкультурно-спортивной отрасли. Проблема новых технологий в физкультурно-спортивной отрасли. Управление двойными стратегиями и формирование будущего в физкультурно-спортивной отрасли.

Изучите стратегию управления инновациями в сфере физической культуры и спорта. Конкурентное преимущество в сфере физической культуры и спорта. Конкуренция за стандарты в сфере физической культуры и спорта. Применение технологических стратегий в сфере физической культуры и спорта.

Изучите конкурентное преимущество в зрелых отраслях. Реализация стратегий в зрелых отраслях. Стратегия для угасающих отраслей.

Тема 5. Корпоративный стратегический анализ в сфере физической культуры и спорта

Изучите вертикальную интеграцию. Сфера корпоративной стратегии в сфере физической культуры и спорта.

Изучите издержки и выгоды вертикальной интеграции: сущность, экономия от физической интеграции процессов, источники транзакционных издержек, внутренние административные издержки, оценка вертикальной интеграции, типы вертикальных отношений и тенденции их развития.

Изучите стратегию диверсификации в сфере физической культуры и спорта. Диверсификация: сущность, цели и тенденции. Конкурентное преимущество диверсификации. Диверсификация и эффективность.

Стратегия многопрофильных фирм. Роль корпоративного управления. Управление корпоративным портфелем.

Изучите управление отдельными направлениями бизнеса. Управление внутренними связями. Задачи топ – менеджеров в сфере физической культуры и спорта.

Тема 6. Интернационализация и новые тенденции стратегического анализа в сфере физической культуры и спорта

Изучите глобальные стратегии и международные компании. Анализ международной конкуренции в сфере физической культуры и спорта. Анализ конкурентного преимущества в условиях интернационализации: конкурентное преимущество, сравнительное преимущество.

Изучите международные контракты в сфере физической культуры и спорта. Стратегические решения в международном бизнесе.

Изучите стратегии выхода на зарубежные рынки. Международные альянсы и совместные предприятия. Современные тенденции стратегического анализа.

Изучите тенденции во внешней среде: новая экономика; конкуренция и повышение изменчивости среды; влияние социальных групп. Новые направления в стратегическом мышлении: изменение стратегических приоритетов; теория сложности; реальные опционы и стратегия.

Для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям рекомендуется использовать электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС – http://lms.ranepa.ru/.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи / А. А. Коляда. — Москва : Альпина ПРО, 2026. — 616 с. — ISBN 978-5-206-00086-3. — Текст : электронный // ЭБС Znanium : [сайт]. — URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=474253 — Режим доступа: по подписке.

2. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2026. — 132 с. — ISBN 978-5-9614-5582-3. — Текст : электронный // ЭБС Znanium : [сайт]. — URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=473286 — Режим доступа: по подписке.

3. Стратегический анализ с применением размытой логики и теории нечетких множеств : учебное пособие / Д. А. Томасова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 105 с. — ISBN 978-5-4497-3155-5. — Текст : электронный

// Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/140618.html — Режим доступа: по подписке.

4. Стратегический менеджмент. Экономическое прогнозирование : учебное пособие / М. Г. Клещина. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2024. — 132 с. — ISBN 978-5-907833-33-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/152699.html — Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная 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.

2. Глущенко, А. В. Стратегический учет : учебник и практикум для вузов / А. В. Глущенко, И. В. Яркова. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 240 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05061-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/515403.

3. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 328 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16797-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/531717.

4. Томпсон – мл., Артур, Питереф Маргарет, Гэмбл Джон, Стрикленд Ш, А.Дж. Стратегический менеджмент: создание стратегических преимуществ. – 19-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 657 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (с поправками от 30 декабря 2008 г., 5 февраля, 21 июля 2014 г., 1 июля 2020) [Электронный ресурс] http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/.

2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] http://docs.cntd.ru/document/902389617.

3. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

4. Образовательный стандарт ФГБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный приказом ректора Академии от 29.03.2021 г. № 01-3036 и разработанного на основе федерального государственного

образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 21.08.2020 г., регистрационный №59391).

8.4. Интернет-ресурсы

1. www.dis.ru – Издательская группа «Дело и сервис» (Электронная библиотека по менеджменту и маркетингу).
2. www.cfin.ru – «Корпоративный менеджмент».
3. www.informs.ru – Аналитические обзоры, статистика, подбор прессы
4. www.gks.ru Госкомстат РФ.
5. www.vedomosti.ru Экономическая газета «Ведомости».
6. www.expert.ru – Еженедельное издание «Эксперт» с приложениями.
7. Административно-управленческий портал http://www.aup.ru/.
8. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» http://www.cfin.ru.

8.5. Иные источники

1. Электронная библиотека «Grebennikon» http://grebennikon.ru/.
2. Брег С.М. Настольная книга финансового директора: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 256 с.
3. Котлер Ф., Келле К.П. Маркетинг – менеджмент. Экспресс – курс. 3-е изд. /Пер. с англ. под науч. ред. С.Г. Жильцова. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.
4. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение / под ред. И.С. Межова [Электронный ресурс]: учебник. – Новосибирск: НГТУ, 2014 http://www.iprbookshop.ru/47701.html.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

9.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов.
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.
3. Специализированные аудитории и лаборатории.

4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека).

5. Читальный зал.

6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

9.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используются информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средства работы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

9.3.Информационные справочные системы:

1. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС]«IPRSMART»(ранее–IPRBooks)
2. https://e.lanbook.com -Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
3. https://znanium.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
4. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система[ЭБС]«Book.ru».
5. https://ibooks.ru-Электронно-библиотечная система [ЭБС]«ibooks.ru».
6. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
7. https://eivis.ru–Ивис (EastView). Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
8. http://www.consultant.ru/-Справочно-правоваясистема «Консультант».
9. http://www.garant.ru/Справочно-правоваясистема «Гарант».