

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г.ШУХОВА»**  
(БГТУ им. В.Г. Шухова)



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**дисциплины (модуля)**

**Современный стратегический анализ**

направление подготовки (специальность):

**38.04.02 Менеджмент**

Направленность программы (профиль):

**Стратегический менеджмент**

**Маркетинг**

**Международный бизнес**

Квалификация

**Магистр**

Форма обучения

**Заочная**

Институт экономики и менеджмента

Кафедра стратегического управления

Белгород 2021

Рабочая программа дисциплины составлена на основании требований:

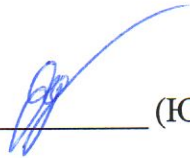
▪ Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952;

▪ учебного плана, утвержденного ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 2021 году.

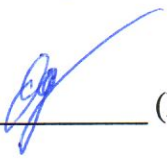
Составитель: канд. экон. наук, доц.  (Г.З. Акимова)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры стратегического управления

«23» апрель 2021 г., протокол № 11


Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф.  (Ю.А. Дорошенко)

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой Стратегическое управление

Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф.  (Ю.А. Дорошенко)

«14» май 2021 г.

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой маркетинга

Заведующая кафедрой: д-р экон. наук, проф.  (Е.Д. Щетинина)

«13» май 2021 г.

Рабочая программа согласовано с выпускающей кафедрой менеджмента и внешнеэкономической деятельности

Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф.  (А.С. Трошин)

«14» май 2021 г.

Рабочая программа одобрена методической комиссией института экономики и менеджмента

«18» май 2021 г., протокол № 9

Председатель: канд. экон. наук, доц.  (Л.И. Журавлева)

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК- 3.1. Использует методы современного стратегического анализа для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организует и обеспечивает их реализацию в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды	<b>Знания:</b> Знание понятий, определений, целей и задач, принципов и алгоритмов, методов и моделей современного стратегического анализа. <b>Умения:</b> Умение выбирать методы и осуществлять стратегический анализ для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организовать их реализацию в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды. <b>Навыки:</b> Владение навыками применения методов стратегического анализа для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организации их реализации в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1. Компетенция ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименования дисциплины
1	Современный стратегический анализ
2	Управление конкурентоспособностью фирмы
3	Производственная практика по профилю профессиональной деятельности

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зач. единиц, 180 часов.

Дисциплина реализуется в рамках практической подготовки:

Форма промежуточной аттестации экзамен

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 1	Семестр № 2
Общая трудоемкость дисциплины, час	180	2	178
<b>Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:</b>	14	12	12
лекции	4	2	2
лабораторные			
практические	8		8
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	2		2
<b>Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:</b>	166		166
Курсовой проект			
Курсовая работа			
Расчетно-графическое задание	18		18
Индивидуальное домашнее задание			
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	112		112
Экзамен	36		36

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Наименование тем, их содержание и объем

#### Курс 1 Семестр 2

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
1. Основы организации стратегического анализа					
	<p>Этапы становления стратегического управления. Структура стратегии: долговременные цели (планы, программы), технологии, ресурсы, система управления. Классификация стратегий. Определение миссии, видения и целей организации. Выбор стратегии. Выполнение стратегии. Оценка стратегии и контроль над ее реализацией. Стратегия и основные принципы ее формирования. Система сбалансированных показателей и стратегические карты. Цель, задачи и информационная база стратегического анализа. Внешние источники информации, внутренние источники информации.</p> <p>Методы стратегического анализа: SWOT- анализ, факторный анализ, GAP – анализ, CVP-анализ, диаграмма «Ишикава».</p>	0,5	2		36
2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации					
	<p>Появление конкурентного преимущества. Внешние источники изменений. Конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям. Конкурентное преимущество на основе инноваций: стратегии «новая игра». Устойчивое конкурентное преимущество. Идентификация: сокрытие высоких результатов деятельности. Сдерживание и преимущественное право. Диагностика конкурентного преимущества: «причинно-следственная двусмысленность» и «неопределенные возможности подражания». Приобретение ресурсов и способностей. Преимущество первопроходцев. Конкурентное преимущество на различных рынках. Рынки с эффективной конкуренцией: отсутствие конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество на торговых рынках. Конкурентное преимущество на производственных рынках. Ситуация в отрасли, способствующая развитию и сохранению конкурентного преимущества. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию.</p> <p>Анализ внешней среды. Факторы влияющие на внешнюю среду. Анализ макроокружения. Анализ</p>	0,5	2		36

	<p>микроокружения.</p> <p>Анализ финансов. Анализ денежных потоков. Анализ финансового состояния организации.</p> <p>Анализ рынка. Анализ факторов, влияющих на рыночную среду. Анализ стадий развития рынка. Анализ конкуренции на рынке.</p> <p>Анализ клиентов. Анализ сегментации клиентов. Анализ портфеля товаров. Анализ позиций на рынке.</p> <p>Анализ бизнес-процессов. Классификация бизнес-процессов. Анализ цепочки создания ценности. Анализ затрат.</p> <p>Анализ стоимости капитала. Анализ стоимости акций компании. Анализ рыночной стоимости компании. Анализ показателей благосостояния акционеров. Анализ добавленной рыночной стоимости. Анализ прибыли на инвестированный капитал. Анализ добавленной экономической стоимости. Анализ добавленной акционерной стоимости.</p>				
3. Технология принятия стратегических управленческих решений					
	<p>Модель максимизации прибыли. Максимизация состояния собственника. Модель максимизации продаж. Модель максимизации роста. Модель максимизации добавленной стоимости (японская модель). Модели управленческого поведения: модель управленческой выгоды, модель управленческой благоразумности, агентская модель.</p> <p>Условия определенности. Принятие стратегических решений на основе предельного анализа. Принятие стратегических решений на основе линейного программирования. Принятие стратегических решений на основе приростного анализа прибыли.</p> <p>Условия риска. Методы оценки риска: метод априори, метод апостериори. Определение предполагаемой стоимости риска. Измерение абсолютного и относительного риска. Определение компромисса между риском и прибылью. Определение полезности и премии за риск. Корректировка риска. Учетная ставка, скорректированная с учетом риска. Метод эквивалента определенности. Принятие стратегического решения с использованием графического метода – «Дерево решения». Прогнозирование риска.</p> <p>Условия неопределенности. Принятие стратегических решений на основе критерия решения Вальда. Принятие стратегических решений на основе альфа-критерия решения Гурвица. Принятие стратегических решений на основе критерия решения Сэйдвиджа. Принятие стратегических решений на основе критерия решения Лапласа. Другие методы учета и оценки неопределенности: хеджирование, гибкое инвестирование, диверсификация интересов фирмы, приобретение дополнительной информации, модификация целей и контроль над окружением.</p>	1	4		40
ВСЕГО		2	8		112

## 4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
семестр № 2				
1	Основы организации стратегического анализа	Стратегический анализ и его роль в информационной системе организации.	1	6
2		Методы стратегического анализа	1	6
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	Природа и источники конкурентного преимущества	0,5	6
4		Технология стратегического анализа.	0,5	6
5		Анализ стратегических показателей.	1	6
6	Технология принятия стратегических управленческих решений	Модели стратегических управленческих решений.	1	6
7		Принятие стратегических решений в условиях определенности.	1	6
8		Принятие стратегических решений в условиях риска.	1	6
9		Принятие стратегических решений в условиях неопределенности.	1	6
ИТОГО:			8	54

## 4.3. Содержание лабораторных занятий

Не предусмотрено учебным планом.

## 4.4. Содержание курсового проекта/работы

Не предусмотрено учебным планом.

## 4.5. Содержание расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий

По дисциплине предусмотрено 1 расчетно-графическое задание (РГЗ). Для выполнения РГЗ предусмотрено 18 часов самостоятельной работы студента.

Целью РГЗ является систематизация, закрепление и расширение теоретических знаний, обучение магистранта самостоятельному применению полученных знаний для комплексного решения конкретных практических задач, формирование у магистранта умений и навыков самостоятельно анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, формулировать и аргументировать выдвигаемые положения, делать обоснованные выводы и разрабатывать мероприятия по решению конкретных проблем в области корпоративного управления.

Выбор темы РГЗ осуществляется студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем, ведущим курс лекций по современному стратегическому анализу. При выборе темы следует ориентироваться на перечень

предложенных тем. Этот перечень является примерным, и студентом может быть предложена своя тема с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки, согласованная с преподавателем, читающим курс лекций по современному стратегическому анализу.

***Структура работы.***

РГЗ должно содержать следующие разделы:

1. Титульный лист
2. Содержание
3. Теоретическую часть (10-15 страниц), включающую:

Введение.

Обзор литературных источников по выбранной теме.

Заключение.

Список использованной литературы.

4. Практическую часть, выполняемую с использованием информации предприятия Белгородской области.

**Примерная тематика РГЗ**

1. Влияние факторов внешней среды на разработку корпоративной стратегии организации.
2. Оценка уровня конкурентоспособности организации на основе методов конкурентного анализа.
3. Оценка стратегического потенциала организации на основе его декомпозиции.
4. Комплексное исследование рынка как основа разработки маркетинговой стратегии.
5. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа его сильных и слабых сторон.
6. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа динамики издержек.
7. Применение портфельных моделей для анализа и выбора стратегии организации.
8. Современный стратегический анализ бизнес-единицы компании.
9. Анализ кадрового потенциала как основа стратегии компании.
10. Анализ текущей стратегии компании.
11. Анализ структуры управления организацией для решения стратегических задач.
12. Применение инструментов стратегического анализа для разработки стратегии предприятия.
13. Современный стратегический анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
14. Подходы к определению источников конкурентных преимуществ организации.
15. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе и их роль в разработке стратегии.
16. Определение ключевых компетенций компании.
17. Современный стратегический анализ диверсифицированной компании.
18. Методы портфельного анализа предприятия



19. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии.
20. Современный стратегический анализ потребителей организации.
21. Современный стратегический анализ конкурентов организации.
22. Роль информации и информационных технологий в стратегическом анализе.
23. Анализ организационной культуры как фактор реализации стратегии.
24. Современные методы анализа макросреды организации.
25. Анализ взаимосвязи основных функциональных стратегий организации.
26. Модель М. Портера в разработке стратегии.
27. Определение стратегических альтернатив на основе SWOT-анализа.
28. Современные методы исследования внутренней среды компании.
29. Конкурентная разведка как инструмент исследования конкурентной среды.
30. Принятие стратегических решений в условиях неопределенности.

Для выполнения практической части РГЗ необходимо выбрать предприятие Белгородской области, имеющее официальный сайт. Изучив всю имеющуюся информацию о предприятии в РГЗ представить краткую характеристику предприятия, миссию и цели деятельности, географические районы деятельности, конкурентов, потребителей, поставщиков, основные технико-экономические показатели предприятия и ответить на вопросы:

1. Кто на предприятии заинтересован в разработке стратегии, как можно привлечь сотрудников для работы над перспективой развития предприятия?
2. Какая информация используется при проведении стратегического анализа?
3. Какие методы используются для проведения стратегического анализа?
4. Как вы выявляете возможности и угрозы внешней среды? Назовите их в порядке значимости для предприятия.
5. Как вы оцениваете влияние внешней среды на конкурентные позиции вашего предприятия?
6. Назовите сильные и слабые стороны предприятия. Какие ключевые факторы обеспечивают успех предприятию на рынке?
7. Воспользуйтесь одним из методов (SWOT-анализ, матрица BCG, матрица Игоря Ансоффа и др.) и предложите возможные стратегии предприятия. Оцените, какие стратегии развития предприятия обеспечат его конкурентоспособности в будущем наилучшим образом?

#### *Перечень типовых вопросов при защите РГЗ*

Типовые вопросы при защите РГЗ подразделяются на вопросы к ее теоретической и практической частям. При защите теоретической части задаются основные вопросы в рамках выбранной темы, позволяющие выявить степень освоения материала обучающимся.

При защите практической части в качестве контрольных могут быть заданы следующие типовые вопросы:

1. Цель, задачи и информационная база стратегического анализа.
2. Содержание SWOT- анализа.
3. Методика составления матрицы SWOT.
4. Методика составления матрицы возможностей.
5. Методика составления матрицы угроз.

6. Методика составления профиля среды.
7. Содержание, цель и основные задачи факторного анализа.
8. Содержание, цель и основные задачи GAP-анализа.
9. Содержание, цель и основные задачи CVP- анализа.
10. Методы определения порога рентабельности.
11. Сущность и значение показателей запаса прочности, операционного рычага.
12. Появление конкурентного преимущества.
13. Внешние источники изменений.
14. Ситуация в отрасли, способствующая развитию и сохранению конкурентного преимущества.
15. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию.

В процессе выполнения расчетно-графического задания осуществляется контактная работа обучающегося с преподавателем. Консультации проводятся в аудитории и/или посредством электронной информационно-образовательной среды университета.

## **5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **5.1. Реализация компетенций**

**1 Компетенция** ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ОПК- 3.1. Использует методы современного стратегического анализа для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организует и обеспечивает их реализацию в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды	Экзамен, защита РГЗ, собеседование.

### **5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации**

#### **5.2.1. Перечень контрольных вопросов (типовых заданий) для экзамена**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	Основы организации	1. Место и роль стратегического анализа в

	стратегического анализа	<p>информационной системе организации.</p> <p>2. Цель, задачи и информационная база стратегического анализа.</p> <p>3. Структура процесса стратегического управления.</p> <p>4. Сущность системы сбалансированных показателей.</p> <p>5. Сущность и цель стратегических карт.</p> <p>6. Содержание стратегического анализа, его особенности.</p> <p>7. Основные источники стратегического анализа.</p> <p>8. Основные принципы формирования стратегии.</p> <p>9. Признаки и направления классификации стратегий.</p> <p>10. Методы стратегического анализа.</p> <p>11. Содержание и методика составления матрицы SWOT.</p> <p>12. Методика составления профиля среды.</p> <p>13. Содержание, цель и основные задачи GAP – анализа.</p> <p>14. Содержание, цель и основные задачи CVP – анализа.</p> <p>15. Содержание и цель диаграммы «Ишикава».</p>
2	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	<p>16. Цель и задачи анализа внешней среды. Компоненты внешней среды организации.</p> <p>17. Процедура анализа макроокружения организации.</p> <p>18. Процедура анализа микроокружения организации.</p> <p>19. Цель и задачи анализа финансового состояния организации.</p> <p>20. Природа и источники конкурентного преимущества.</p> <p>21. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по дифференциации.</p> <p>22. Цель и задачи анализа рынка. Методика анализов факторов, влияющих на рыночную среду.</p> <p>23. Методика анализа привлекательности рынка.</p> <p>24. Цель и задачи анализа клиентов. Методика анализа сегментации клиентов.</p> <p>25. Методика анализа портфеля товаров. Матрицы БКГ и General Electric.</p> <p>26. Цели и задачи анализа бизнес-процессов. Признаки и направления классификации бизнес-процессов.</p> <p>27. Методика анализа цепочки создания ценностей.</p> <p>28. Цель и задачи анализа стратегических показателей организации.</p> <p>29. Методика анализа стоимости капитала.</p> <p>30. Анализ стоимости акций компании. Анализ показателей благосостояния акционеров.</p>
3	Технология принятия стратегических управленческих решений	<p>31. Признаки и направления классификации моделей стратегических управленческих решений.</p> <p>32. Принятие стратегических решений на основе предельного анализа.</p> <p>33. Принятие стратегических решений на основе линейного программирования.</p> <p>34. Принятие стратегических решений на основе приростного анализа прибыли.</p> <p>35. Цель и задачи методика принятия стратегических решений в условиях определенности.</p> <p>36. Методы оценки рисков.</p>

		<p>37. Методика измерения абсолютного и относительного риска.</p> <p>38. Методика принятия стратегических решений с использованием графического метода «дерево решения».</p> <p>39. Прогнозирование риска.</p> <p>40. Цель и задачи методики принятия стратегических решений в условиях неопределенности.</p> <p>41. Оценка предполагаемых стратегий с использованием критериев решения.</p>
--	--	--

### **5.2.2. Перечень контрольных материалов**

#### **для защиты курсового проекта/ курсовой работы**

Не предусмотрены учебным планом.

### **5.3. Типовые контрольные задания (материалы)**

#### **для текущего контроля в семестре**

Текущий контроль осуществляется в течение семестра в форме выполнения разноуровневых заданий и решения задач на практических занятиях, РГЗ.

#### *Типовые задания для практических занятий*

#### *Типовые задания по модулю «Основы организации современного стратегического анализа»*

*Практическое занятие № 1.* Подготовка доклада на тему «Современный стратегический анализ и его роль в информационной системе организации» для выступления в аудитории перед студентами группы.

Темы индивидуальных заданий

1. Стратегия и основные принципы ее формирования.
  2. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.
  3. Стратегический процесс. Роль анализа в стратегическом процессе.
  4. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных.
  5. Типология инструментов стратегического анализа.
  6. Система сбалансированных показателей и стратегические карты.
  7. Цель, задачи и информационная база стратегического анализа.
- и др.

#### ***Типовые тестовые задания***

В приведенных тестовых заданиях – один правильный ответ.

1. По характеру изменений, происходящих в деятельности организации стратегии подразделяются на стратегии
  - а) корпоративную, функциональную, производственную;
  - б) роста прибыли, сокращения издержек, повышения уровня качества;
  - в) ограниченного роста, роста и их сочетания;
  - г) все ответы верны.
2. Стратегический анализ предприятия – это
  - а) процесс изучения факторов внешней среды, внутренних возможностей и

ресурсного потенциала предприятия для определения существующего состояния дел на предприятии и выявления возможностей для его дальнейшего успешного развития;

б) процесс изучения и оценки ресурсного потенциала и возможностей организации во внешней среде с целью определения текущей конкурентной позиции организации на рынке для ее дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования;

в) процесс изучения внешнего окружения организации для определения текущей конкурентной позиции организации на рынке и выявления условий и возможностей ее дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования.

3. Какой из перечисленных ниже терминов не является синонимом по отношению к понятию «микроокружение»:

- а) рабочая среда;
- б) экология фирмы;
- в) внешняя среда косвенного воздействия;
- г) общая среда.

4. Расположите в правильной последовательности этапы стратегического анализа:

а) выработка управляющих воздействий и формулирование альтернатив развития;

б) выработка практических рекомендаций для осуществления выбранного варианта развития;

в) анализ ретроспективы (прошлого);

г) прогноз (оценка) перспектив;

д) выбор из альтернатив наилучшего варианта развития;

е) новые прогнозные расчеты;

ж) анализ будущего.

5. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой:

а) «Бритва Якобс»;

б) «Бритва Оттава»;

в) «Бритва Оккама»;

г) «Бритва Джилетт».

6. Стратегические цели формируются на основе

а) видения;

б) миссии;

в) оба варианта верны.

6. Стратегическая карта - это

а) система управления компанией;

б) диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними;

в) система стратегических и тактических планов.

7. Система сбалансированных показателей это

а) система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей,

отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые;

б) система показателей, определяющих эффективность коммерческой деятельности предприятия;

в) система показателей, необходимых для осуществления контроля всех направлений деятельности предприятия;

г) все ответы верны.

8. При разработке ССП стратегия охватывает следующие направления

а) цель, задачи, возможности, рынок;

б) финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал;

в) кадры, финансы, поставщики, законодательство.

9. Виды SWOT-анализа

а) маркетинговый, финансовый, экономический;

б) количественный, качественный, корреляционный;

в) ситуационный, факторный, интегральный;

г) оперативный, текущий, стратегический.

10. Источники информации для стратегического анализа можно разделить на

а) аналитические и экспертные;

б) внутренние и внешние;

г) финансовые и бухгалтерские и др.

*Практическое занятие № 2. Дискуссия на тему: «Методы стратегического анализа».*

Вопросы для обсуждения.

1. Содержание SWOT- анализа.

2. Методика составления матрицы SWOT.

3. Методика составления матрицы возможностей.

4. Методика составления матрицы угроз.

5. Методика составления профиля среды.

6. Содержание, цель и основные задачи факторного анализа.

7. Содержание, цель и основные задачи GAP-анализа.

8. Содержание, цель и основные задачи CVP- анализа.

9. Методы определения порога рентабельности.

10. Сущность и значение показателей запаса прочности, операционного рычага.

11. Содержание и цель диаграммы «Ишикава».

*Задание 1.* Выберите предприятие (организацию) для дальнейшего анализа. Опишите выбранное предприятие: направления деятельности, продукцию, клиентов, ситуацию на рынке, конкурентов, внутренние проблемы.

#### *Типовые тестовые задания*

В приведенных тестовых заданиях – один правильный ответ.

1. Факторный анализ это

а) один из механизмов оценки внутренней и внешней среды предприятия;

б) один из механизмов экспертной оценки эффективности конкретного бизнеса и его основных аспектов;

- в) один из механизмов количественной оценки показателей предприятия.
2. К типам факторного анализа не относят:
- а) детерминированный и стохастический;
  - б) статический и динамический;
  - в) качественный и количественный;
  - г) все ответы не верны.
3. Маржинальным доходом считается
- а) разница между прибылью от продаж и прочими расходами;
  - б) разница между прибылью до налогообложения и налогом на прибыль;
  - в) разница между выручкой и суммой переменных затрат;
  - г) разница между выручкой и суммой постоянных затрат.
4. Ключевым элементом CVP- анализа не является
- а) маржинальный доход;
  - б) порог рентабельности;
  - в) выручка;
  - г) производственный левверидж.
5. Основным условием CVP- анализа является деление затрат на
- а) прямые и косвенные;
  - б) постоянные и переменные;
  - в) основные и накладные;
  - г) текущие и единовременные и др.

*Типовые задания по модулю «Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации»*

*Практическое занятие № 3. Подготовка доклада на тему «Природа и источники конкурентного преимущества».*

Темы индивидуальных заданий

1. Появление конкурентного преимущества.
2. Внешние источники изменений.
3. Конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям.
4. Конкурентное преимущество на основе инноваций: стратегии «новая игра».
5. Устойчивое конкурентное преимущество. Идентификация: сокрытие высоких результатов деятельности.
6. Диагностика конкурентного преимущества: «причинно-следственная двусмысленность» и «неопределенные возможности подражания».
7. Приобретение ресурсов и способностей. Преимущество первопроходцев.
8. Конкурентное преимущество на различных рынках.
9. Рынки с эффективной конкуренцией: отсутствие конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество на торговых рынках.
10. Конкурентное преимущество на производственных рынках.
11. Ситуация в отрасли, способствующая развитию и сохранению конкурентного преимущества.
12. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию.

*Задание 1.* На основе бухгалтерской отчетности предприятия (организации) выполнить оценку его имущественного положения, чистых активов, ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и эффективности деятельности.

Предприятие (организация) для анализа подбирается магистрантом самостоятельно.

### *Типовые тестовые задания*

В приведенных тестовых заданиях – один правильный ответ.

1. К основным составляющим макроокружения не относятся
  - а) экономика;
  - б) политика;
  - в) законодательство;
  - г) кадровый потенциал;
  - д) технологии.
2. К основным факторам, влияющим на микроокружение организации относятся:
  - а) покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы;
  - б) кадровый потенциал, экология, законодательство, технологии;
  - в) цель, задачи, возможности, кадры.
3. Наиболее популярным методом стратегического анализа макроокружения выступает метод
  - а) SWOT- анализ;
  - б) CVP- анализ;
  - в) PEST – анализ;
  - г) все ответы правильные.
4. Позиционная карта стратегических групп конкурентов представляет собой:
  - а) способность конкурентов диктовать свои условия;
  - б) графическое изображение стратегических групп конкурентов на плоскости;
  - в) профиль воспринимаемой потребительской стоимости.
5. Стратегическая зона хозяйствования это:
  - а) субъекты и объекты предпринимательской деятельности;
  - б) отдельный сегмент внешнего окружения, на который организация имеет или желает получить выход;
  - в) продуктовый портфель организации.
6. Таблица, с помощью которой могут быть выделены наиболее важные для организации возможности называется:
  - а) таблица возможностей;
  - б) матрица возможностей;
  - в) сканер возможностей.
7. Бизнес, который характеризуется наличием значительных основных возможностей и практически полным отсутствием внешних угроз, называется
  - а) реальным;
  - б) привлекательным;
  - в) идеальным;
  - г) основным.
8. Какая стратегия согласно матрице И. Ансоффа характеризуется самым



высоким риском?

- а) дифференциации;
- б) диверсификации;
- в) стратегия снижения издержек;
- г) стратегия роста прибыли.

9. Для того чтобы лидировать на рынке в рассматриваемой стратегической зоне хозяйствования, конкурентный статус фирмы должен быть:

- а) больше 1;
- б) равен 1;
- в) меньше 1.

10. Совместное изучение потребительских предпочтений и предложений конкурентов лежит в основе метода, названного

- а) анализом кривой ценности;
- б) SWOT- анализом;
- в) PEST – анализом и др.

*Практическое занятие № 4.* Подготовка доклада на тему «Технология стратегического анализа».

Темы индивидуальных заданий:

1. Цель и задачи анализа внешней среды. Компоненты внешней среды.
2. Процедура анализа макроокружения организации.
3. Цель и задачи анализа финансового состояния предприятия.
4. Факторы, влияющие на внешнюю среду.
5. Модель Портера.
6. Анализ клиентов. Анализ сегментации клиентов.
7. Анализ портфеля товаров. Анализ позиций на рынке.
8. Анализ бизнес-процессов. Классификация бизнес-процессов.
9. Анализ цепочки создания ценности. Анализ затрат.

. *Задание 1.* Фирма специализируется на выпуске садово-огородного инвентаря, объем реализации продукции в денежных единицах за последние два года и доля рынка фирмы и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице.

Характеристика продуктового портфеля фирмы

№ п/п	Наименование продукции	Объем продаж, тыс. руб.		Отчетный год	
		Предыдущий год	Отчетный год	Емкость рынка, тыс. руб.	Объем продаж конкурента, тыс. руб.
1	Соковыжималка	8400	8700	112000	24000
2	Тележка двухколёсная	17100	19400	86000	11200
3	Ящик складной	11200	9400	78000	8100
4	Тележка с корытом	9000	7600	48600	14300

5	Инвентарь	10800	6000	117000	9800
6	Секаторы	7600	3000	81000	13800
7	Запчасти к мотоблокам	6000	8000	39000	4300
8	Лестница-стремянка	4700	5400	114000	8700
9	Опрыскиватели	4300	2900	108000	7460

Используя матрицу БКГ, сформировать товарную стратегию фирмы.

*Практическое занятие № 5. Дискуссия на тему: «Анализ стратегических показателей».*

Вопросы для обсуждения.

1. Цель и задачи анализа стратегических показателей организации.
2. Методика анализа стоимости капитала.
3. Методика оценки стоимости акционерного капитала.
4. Методика оценки средневзвешенной стоимости капитала.
5. Методика анализа стоимости акций акционерного общества.
6. Методика анализа рыночной стоимости компании.
7. Методика анализа прибыли на инвестиционный капитал.
8. Методика анализа добавленной экономической стоимости.

*Задание 1.* Рассчитать величину цены капитала фирмы при следующих условиях: общая величина акционерного капитала – 50000 тыс. руб., нераспределенная прибыль – 1800 тыс. руб., долгосрочные обязательства – 54000 тыс. руб. При этом доходность акций фирмы составляет 19%, цена нераспределенной прибыли – 34%, а средняя расчетная ставка по долгосрочным обязательствам – 12%.

#### *Типовые тестовые задания*

В приведенных тестовых заданиях – один правильный ответ.

1. Для расчета средневзвешенной стоимости капитала необходимо определить:
  - а) стоимость внеоборотных активов;
  - б) стоимость внеоборотных и оборотных активов;
  - в) стоимость акционерного капитала.
2. Балансовая стоимость компании представляет собой:
  - а) сумму активов компании;
  - б) сумму активов компании за вычетом нематериальных активов;
  - в) сумму активов компании за вычетом нематериальных активов и обязательств.
3. Рыночная стоимость компании – это
  - а) суммарная рыночная стоимость акций, котирующихся на рынке;
  - б) стоимость привилегированных акций компании, котирующихся на рынке;
  - в) суммарная стоимость уставного и резервного капитала.
4. Размер дивидендов по обычным акциям зависит от

- а) полученной прибыли за отчетный период;  
 б) решения собрания акционеров о размере выплачиваемых дивидендов;  
 в) оба ответа правильные.
5. Добавленная рыночная стоимость – это показатель, который отражает  
 а) величину превышения рыночной капитализации компании над стоимостью ее чистых активов;  
 б) величину превышения стоимости чистых активов компании над рыночной ценой ее акций;  
 в) величину рыночной цены акции компании, умноженной на число акций.
6. Чистая приведенная (текущая) стоимость – это  
 а) разница между дисконтированными денежными поступлениями и суммой дисконтированных затрат, связанных с реализацией проекта;  
 б) отношение дисконтированных доходов к дисконтированным капитальным вложениям в проект;  
 в) сумма всех доходов компании, приведенных к текущему моменту времени.
7. С какой целью применяют пятифакторную модель Э. Альтмана?  
 а) для прогнозирования объема продаж;  
 б) для прогнозирования банкротства;  
 в) для прогнозирования спроса и предложения и др.

*Типовые задания по модулю «Технология принятия стратегических управленческих решений».*

*Практическое занятие №6. Дискуссия на тему «Модели стратегических управленческих решений».*

Вопросы для обсуждения.

1. Альтернативные модели поведения фирм.
2. Модель максимизации прибыли.
3. Модель максимизации продаж.
4. Модель максимизации роста.
5. Модель максимизации поведения: модель управленческой выгоды, добавленной стоимости (японская модель).
6. Модели управленческого модель управленческой благоразумности, агентская модель.

*Задание 1.* Производственное предприятие рассматривает три предложения о возможности инвестирования проектов, имеющих равный риск. Каждый вариант предполагает начальную стоимость инвестиций в размере 100 тыс. руб. Ожидаемый доход (тыс. руб.) распределяется следующим образом:

Год	Проект 1	Проект 2	Проект 3
1	30000	50000	0
2	30000	50000	30000
3	30000	30000	60000
4	30000	20000	60000
5	30000	0	0
Всего	150000	150000	150000

Определить чистую текущую стоимость каждого проекта при дисконтной ставке 11,5%.

Как скажется на чистой текущей стоимости распределение потока денежной наличности во времени?

*Задание 2.* Компания «Весна» экспортирует свою продукцию для продажи в Казахстане. Капитализированная стоимость обыкновенных акций компании составляет 45 руб. на акцию, а текущий доход на акцию равен 4,5 руб. Компания получила предложение принять участие в новой линии распространения своей продукции, что позволит ей увеличить доход на акцию примерно на 1,25 руб. При этом компания будет вынуждена занять дополнительный оборотный капитал, чтобы создать необходимый запас для немедленной доставки товара при получении заказа. Однако управленческий аппарат компании знает, что обменный курс рубля и казахстанской тенге нестабилен. После оценки делового риска, связанного с маркетингом новой экспортной линии, финансового риска, связанного с непредсказуемостью обменного курса и других факторов управленческий аппарат компании пришел к выводу, что для участия в новой экспортной линии доход от инвестиций должен составить 19%.

Определить значение текущей ставки дохода на инвестиции. Должна ли компания принять участие в данном проекте?

*Типовые тестовые задания*

В приведенных тестовых заданиях – один правильный ответ.

1. Если ожидаемый поток равномерной годовой прибыли ( $U$ ) сохраняется постоянным в неограниченном интервале времени, то текущая стоимость такой последовательности доходов ( $PV$ ) примет следующий вид:

а)  $PV=U/r$ , где  $r$  – норма капитализации;

б)  $PV= U \times r$

в)  $PV=r/U$

2. Мерой состояния собственника служит:

а) рентабельность бизнеса;

б) стоимость акции фирмы;

в) ожидаемая прибыль на акцию.

3. Стоимость капитала фирмы такова, что владелец требует норму дохода от своих инвестиций в 20%. Если доход на акцию составляет 1 руб., то капитализированная стоимость фирмы составит:

а) 5 руб. на акцию;

б) 20 руб. на акцию;

в) 1 руб. на акцию.

4. Моделью управленческого поведения не является:

а) модель управленческой выгоды;

б) модель управленческой благоразумности;

в) агентская модель;

г) модель роста.

5. Агентская модель ориентирована на

а) отношения между принципалами и их агентами;

б) отношения между управляющим фирмы и рабочими фирмы;

в) отношения между контрагентами и др.

*Практическое занятие №7. Дискуссия на тему «Принятие стратегических решений в условиях определенности».*

Вопросы для обсуждения.

1. Условия определенности.
2. Принятие стратегических решений на основе предельного анализа.
3. Принятие стратегических решений на основе линейного программирования.
4. Принятие стратегических решений на основе приростного анализа прибыли.

*Задание 1.* Предприятие занимается производством и реализацией моющих средств. Функция затрат предприятия имеет вид

$$TC = 1000 - 5Q + 0.05 Q^2,$$

где  $Q$  – объем произведенной продукции в неделю,  $TC$  – общие затраты в неделю. Цена моющих средств составляет 100 руб. за л.

Определить объем производства, максимизирующий прибыль предприятия. Величину максимальной прибыли предприятия.

Для решения этой задачи использовать предельный анализ.

*Задание 2.* Предприятие получило заказ на производство 50000 тонн специальной смеси из трех компонентов, состав которой имеет следующие ограничения:

Компонент 1: 1000 руб. за тонну, не более 15000 тонн;

Компонент 2: 1200 руб. за тонну, не менее 7500 тонн;

Компонент 3: 1400 руб. за тонну, не менее 10000 тонн.

Требуется определить какое количество каждого компонента должно быть использовано для минимизации стоимости продукта.

Для решения этой задачи использовать линейное программирование.

#### *Типовые тестовые задания*

В приведенных тестовых заданиях – один правильный ответ.

1. Условия определенности имеют место в случае, когда в процессе решения  
а) возникают неопределенные и случайные факторы, оказывающие влияние на результат;

б) каждому решению соответствует строго определенный результат;

в) осуществляется выбор одной или нескольких альтернатив из имеющихся вариантов.

2. В условиях определенности задача принятия решения решается методами

а) математического программирования;

б) экспертных оценок;

в) теории одномерной или многомерной полезности.

3. В условиях определенности

а) доходы и затраты не известны для заранее определенного объема продаж;

б) доходы известны для заранее определенного объема продаж, но не известны затраты;

в) доходы и затраты известны для заранее определенного объема продаж;

г) известны затраты, но не известны доходы.

4. Предельный доход определяется как

а) дополнительный доход

*Практическое занятие №8. Дискуссия на тему «Принятие стратегических решений в условиях риска».*

Вопросы для обсуждения:

1. Цель и задачи методики принятия стратегических решений в условиях риска.
2. Условия риска.
3. Признаки классификации методов оценки риска.
4. Методика определения предполагаемой стоимости риска.
5. Методика измерения абсолютного и относительного риска.
6. Методика определения компромисса между риском и прибылью.
7. Методика определения полезности и премии за риск.
8. Методика корректировка риска.
9. Принятие стратегического решения с использованием графического метода – «Дерево решения».
10. Прогнозирование риска.

*Задание 1.* Требуемая норма прибыли фирмы равна 20% с учетом делового и финансового риска, в то время как норма прибыли по казначейским векселям составляет 8%. Фирма рассматривает возможность инвестиций в сумме 5000 тыс. руб. в предприятие, которое обещает прибыли в сумме 1500 тыс. руб. в год в течение следующих пяти лет.

Вычислить: а) чистую текущую стоимость предполагаемого проекта с применением метода учетной ставки, скорректированной с учетом риска; б) эквивалентные стоимости  $\alpha_t$  способные обеспечить такой же результат при расчетах по методу эквивалента определенности; в) доказать, что  $\alpha_t$ , вычисленная в пункте «б» методом эквивалента определенности, обеспечивает те же результаты, что и метод учетной ставки, скорректированной с учетом риска.

*Задание 2.* Фирма имеет функцию полезности  $TU = X - 0.0002X^2$ , где  $X$  – тыс. руб. Данная фирма занимается операциями, которые требуют использования воспламеняющихся растворителей для выполнения сварочных работ в том же здании. Предположим, что страховая компания определила, что именно тот тип операции высокого риска, при котором пожар может привести к полному разрушению здания, а вероятность возникновения пожара в рамках отрасли составляет 20%. Если здание сгорит, то на его восстановление потребуется 40000 тыс. руб. Фирма обоснованно ожидает получить доход от основной деятельности в сумме 50000 тыс. руб. в год. Страховая компания требует премию на 25% превышающую убытки с целью покрытия административных расходов и прибыли.

Определить:

а) сколько фирма готова платить за страховой полис на случай пожара при условии, что в этом случае здание будет восстановлено;

б) какова должна быть премия по страховому полису на случай пожара, необходимая для покрытия возможного ущерба в 40000 тыс. руб.;

в) стоит ли фирме покупать страховку.

*Практическое занятие №9.* Подготовка доклада на тему «Принятие стратегических решений в условиях неопределенности».

Темы индивидуальных заданий:

1. Цель и задачи методики принятия стратегических решений в условиях неопределенности.
2. Условия неопределенности.
3. Методика принятия стратегических решений на основе критерия решения Вальда.
4. Методика принятия стратегических решений на основе альфа - критерия решения Гурвица.
5. Методика принятия стратегических решений на основе критерия решения Сэйвиджа.
6. Методика принятия стратегических решений на основе критерия решения Лапласа.
7. Методика принятия стратегических решений методом хеджирования.
8. Методика принятия стратегических решений методом гибкого инвестирования.
9. Методика принятия стратегических решений методом приобретения дополнительной информации.
10. Методика принятия стратегических решений методом контроля над организацией.

#### 5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

При промежуточной аттестации в форме экзамена используется следующая шкала оценивания: 2 – неудовлетворительно, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично.

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
<b>Знания</b>	Знание понятий, определений, целей и задач, принципов и алгоритмов, методов и моделей современного стратегического анализа
	Объем освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы
	Четкость представления и интерпретация знаний

<b>Умения</b>	Умение выбирать методы и осуществлять стратегический анализ для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организовать их реализацию в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды
	Объем освоенных умений
	Полнота освоенных умений
	Четкость демонстрации и интерпретация освоенных умений
<b>Навыки</b>	Владение навыками применения методов стратегического анализа для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организации их реализации в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды
	Объем владения навыками
	Полнота владения навыками
	Четкость демонстрации и интерпретация владения навыками

Оценка преподавателем выставляется интегрально с учётом всех показателей и критериев оценивания.

#### Оценка сформированности компетенций по показателю Знания.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
<i>Знание понятий, определений, целей и задач, принципов и алгоритмов, методов и моделей современного стратегического анализа</i>	<i>Не знает понятий, определений, целей и задач, принципов и алгоритмов, методов и моделей современного стратегического анализа</i>	<i>Знает понятия, определения, цели и задачи, принципы и алгоритмы, методы и модели современного стратегического анализа, но допускает неточности формулировок</i>	<i>Знает понятия, определения, цели и задачи, принципы и алгоритмы, методы и модели современного стратегического анализа</i>	<i>Знает понятия, определения, цели и задачи, принципы и алгоритмы, методы и модели современного стратегического анализа, может корректно сформулировать их самостоятельно</i>
<i>Объем освоенного материала дисциплины</i>	<i>Не знает значительной части материала дисциплины</i>	<i>Знает только основной материал дисциплины, не усвоил его деталей</i>	<i>Знает материал дисциплины в достаточном объеме</i>	<i>Обладает твердым и полным знанием материала дисциплины, владеет дополнительными знаниями</i>
<i>Полнота ответов на вопросы</i>	<i>Не дает ответы на большинство вопросов</i>	<i>Дает неполные ответы на все вопросы</i>	<i>Дает ответы на вопросы, но не все - полные</i>	<i>Дает полные, развернутые ответы на поставленные вопросы</i>
<i>Четкость представления и интерпретация знаний</i>	<i>Излагает знания без логической последовательности</i>	<i>Излагает знания с нарушениями логической последовательности</i>	<i>Излагает знания без нарушений логической последовательности</i>	<i>Излагает знания в логической последовательности, самостоятельно</i>



				<i>их интерпретируя и анализируя</i>
	<i>Не иллюстрирует изложение поясняющими схемами</i>	<i>Выполняет поясняющие схемы небрежно и с ошибками</i>	<i>Выполняет поясняющие схемы корректно и понятно</i>	<i>Выполняет поясняющие схемы точно и аккуратно, раскрывая полноту усвоенных знаний</i>
	<i>Неверно излагает и интерпретирует знания</i>	<i>Допускает неточности в изложении и интерпретации знаний</i>	<i>Грамотно и по- существу излагает знания</i>	<i>Грамотно и точно излагает знания, делает самостоятельны е выводы</i>

**Оценка сформированности компетенций по показателю Умения.**

<i>Критерий</i>	<i>Уровень освоения и оценка</i>			
	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Умение выбирать методы и осуществлять стратегический анализ для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организовать их реализацию в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды</i>	<i>Не умеет выбирать методы и осуществлять стратегический анализ для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организовать их реализацию в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды</i>	<i>Умеет выбирать методы и осуществлять стратегический анализ для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организовать их реализацию в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды, но допускает неточности</i>	<i>Умеет выбирать методы и осуществлять стратегический анализ для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организовать их реализацию в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды, их интерпретирует</i>	<i>Умеет самостоятельно выбирать методы и осуществлять стратегический анализ для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организовать их реализацию в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды</i>
<i>Объем освоенных умений</i>	<i>Не освоил значительной части умений</i>	<i>Освоил только основные умения</i>	<i>Освоил основные умения в достаточном объеме</i>	<i>Освоил умения в полном объеме, владеет дополнительными умениями</i>
<i>Полнота освоенных умений</i>	<i>Не освоил большинство умений</i>	<i>Освоил умения не в полной мере</i>	<i>Освоил умения, но не все – в полной мере</i>	<i>Освоил все умения в полной мере</i>

<i>Четкость демонстрации и интерпретация освоенных умений</i>	<i>Демонстрирует умения без логической последовательности</i>	<i>Демонстрирует умения с нарушениями логической последовательности</i>	<i>Демонстрирует умения без нарушений логической последовательности</i>	<i>Демонстрирует умения в логической последовательности, самостоятельно их интерпретируя и анализируя</i>
	<i>Демонстрирует умения без поясняющих схем</i>	<i>Выполняет поясняющие схемы небрежно и с ошибками</i>	<i>Выполняет поясняющие схемы корректно и понятно</i>	<i>Выполняет поясняющие схемы точно и аккуратно, раскрывая полностью усвоенных умений</i>
	<i>Неверно интерпретирует освоенные умения</i>	<i>Допускает неточности в интерпретации освоенных умений</i>	<i>Грамотно и по- существу интерпретирует освоенные умения</i>	<i>Грамотно и точно интерпретирует освоенные умения, делает самостоятельные выводы</i>

**Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки.**

<i>Критерий</i>	<i>Уровень освоения и оценка</i>			
	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Владение навыками применения методов стратегического анализа для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организации их реализации в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды</i>	<i>Не владеет навыками применения методов стратегического анализа для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организации их реализации в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды</i>	<i>Владеет навыками применения методов стратегического анализа для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организации их реализации в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды, но допускает неточности</i>	<i>Владеет навыками применения методов стратегического анализа для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений, организации их реализации в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды</i>	<i>Владеет навыками самостоятельного применения методов стратегического анализа для обоснования принимаемых организационно-управленческих решений и организации их реализации в условиях сложной, в том числе кросс-культурной, и динамичной среды, может корректно их демонстрировать</i>

<i>Объем владения навыками</i>	<i>Не владеет значительной частью навыков</i>	<i>Владеет только основными навыками</i>	<i>Владеет навыками в достаточном объеме</i>	<i>Владеет навыками в полном объеме, владеет дополнительными навыками</i>
<i>Полнота владения навыками</i>	<i>Не владеет большинством навыков</i>	<i>Владеет навыками не в полной мере</i>	<i>Владеет навыками, но не всеми – в полной мере</i>	<i>Владеет всеми навыками в полной мере</i>
<i>Четкость демонстрации и интерпретация владения навыками</i>	<i>Демонстрирует навыки без логической последовательности</i>	<i>Демонстрирует навыки с нарушениями логической последовательности</i>	<i>Демонстрирует навыки без нарушений логической последовательности</i>	<i>Демонстрирует навыки в логической последовательности, самостоятельно их интерпретируя и анализируя</i>
	<i>Демонстрирует навыки без поясняющих схем</i>	<i>Выполняет поясняющие схемы небрежно и с ошибками</i>	<i>Выполняет поясняющие схемы корректно и понятно</i>	<i>Выполняет поясняющие схемы точно и аккуратно, раскрывая полноту владения навыками</i>
	<i>Неверно интерпретирует владение навыками</i>	<i>Допускает неточности в интерпретации владения навыками</i>	<i>Грамотно и по- существу интерпретирует владение навыками</i>	<i>Грамотно и точно интерпретирует владение навыками, делает самостоятельные выводы</i>

## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **6.1. Материально-техническое обеспечение**

<b>№</b>	<b>Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы</b>	<b>Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы</b>
1	Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации.	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук
2	Методический кабинет для самостоятельной работы	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук
3	Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель; компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет», имеющая доступ в

	электронную информационно-образовательную среду
--	---

## 6.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
1	Microsoft Windows 10 Корпоративная	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023). Договор поставки ПО 0326100004117000038-0003147-01 от 06.10.2017
2	Microsoft Office Professional Plus 2016	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023
3	Kaspersky Endpoint Security «Стандартный Russian Edition»	Сублицензионный договор № 102 от 24.05.2018. Срок действия лицензии до 19.08.2020 Гражданско-правовой Договор (Контракт) № 27782 «Поставка продления права пользования (лицензии) Kaspersky Endpoint Security от 03.06.2020. Срок действия лицензии 19.08.2022г.
4	Google Chrome	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения
5	Mozilla Firefox	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения

## 6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов

1. Вылгина Ю. В. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Ю. В. Вылгина. — Иваново: ИГЭУ, 2020. — 84 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/154526>
2. Климин, А. И. Современный стратегический анализ: учебное пособие / А. И. Климин, И. М. Зайченко, А. М. Смирнова. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. — 123 с. — ISBN 978-5-7422-7247-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116149.html>
3. Моисеева, Е. Е. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Е. Е. Моисеева. — Красноярск: СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2017. — 90 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/147586>
4. Мошляк, Г. А. Современный стратегический анализ: высшее образование: учебное пособие / Г. А. Мошляк; под редакцией В. М. Филиппова. — Москва: Российский университет дружбы народов, 2017. — 112 с. — ISBN

- 978-5-209-08664-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/91072.html>
5. Никифорова, Л. Е. Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты: учебное пособие / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков, Е. А. Разомасова. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2017. — 250 с. — ISBN 978-5-7014-0789-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/87162.html>
6. Никифорова, Л. Е. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков, Е. А. Разомасова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 249 с. — ISBN 978-5-4497-1190-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108247.html>

#### **6.4. Перечень интернет ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем**

1. eLIBRARY.RU - научная электронная библиотека [сайт]. – URL: <https://elibrary.ru>
2. Интерфакс – Сервер раскрытия информации: [сайт]. – URL: <https://www.e-disclosure.ru>
3. Научно-техническая библиотека БГТУ им. В.Г. Шухова: [сайт]. – URL: <http://ntb.bstu.ru>
4. Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. – URL: <http://pravo.gov.ru>
5. СПС КонсультантПлюс: [сайт]. – URL: <http://www.consultant.ru>
6. Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. –URL: <http://www.gks.ru>

## 7. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа утверждена на 20\_\_\_\_ /20\_\_\_\_ учебный год  
без изменений / с изменениями, дополнениями

Протокол № \_\_\_\_\_ заседания кафедры от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
подпись, ФИО

Директор института \_\_\_\_\_  
подпись, ФИО