


УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
 Н. А. Михайличенко  
«22» июня 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

**Б1.Б.2**

**Направление подготовки — 38.04.02 «Менеджмент»**

**Программа – «Управление проектами»**

**Квалификация выпускника (степень) — магистр**

**Форма обучения — очная, заочная**

Кафедра менеджмента

Рабочая программа дисциплины «Современный стратегический анализ» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.04.02 «Менеджмент» и рабочими учебными планами, утвержденными ректором АНО ВО «Московский гуманитарный университет».

**Автор:** Минченкова Ольга Юрьевна - доктор экономических наук., профессор, профессор кафедры менеджмента АНО ВО «Московский гуманитарный университет»

**Эксперты:** Царегородцев Юрий Николаевич – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента АНО ВО «Московский гуманитарный университет»

Водянова Вера Владимировна – доктор экономических наук, профессор кафедры логистики, ФБУ ВО «Государственный университет управления»

**ОБСУЖДЕНО**  
на заседании кафедры менеджмента  
«25» мая 2020 г., протокол № 9.

**ОДОБРЕНО**  
Методической комиссией факультета экономики, управления и международных отношений  
« 10 » июня 2020 г., протокол № 4

## **1. Цели и задачи дисциплины**

*Целями* изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» являются:

- формирование знаний в области теории стратегического анализа деятельности хозяйственного субъекта;
- раскрытие основ взаимодействия теории и практики стратегического анализа;
- формирование целостного представления о теории и практике управления социально-экономическими процессами на разных уровнях хозяйствования;
- формирование понимания комплексного характера дисциплины и ее связи с другими курсами экономико-управленческого профиля;
- получение практических навыков и умений в области стратегического анализа деятельности хозяйствующих субъектов.

*Основными задачами* дисциплины являются:

- структуризация знаний в области стратегического анализа;
- формирование навыков самостоятельной работы с моделями стратегического менеджмента, использования основных методов стратегического анализа;
- изучение передового опыта в области стратегического анализа;
- приобретение умений использования полученных знаний в области стратегического анализа для повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности организаций.

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП магистратуры**

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к обязательным дисциплинам базовой части цикла ОПОП по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Дисциплина базируется на знаниях, получаемых обучающимися в процессе совместного изучения курсов: «Корпоративные финансы (продвинутый уровень)», «Теория организации и организационного проектирования».

Знание основ стратегического менеджмента является необходимым условием эффективной работы работника системы управления.

## **3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины**

В данном разделе содержится описание перечня планируемых результатов обучения по дисциплине «Современный стратегический анализ», соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 38.04.02 «Менеджмент».

Процесс изучения дисциплины «Современный стратегический анализ» направлен на формирование следующих компетенций.

### ***а) общекультурные (ОК):***

**ОК-1** - способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

**б) профессиональные (ПК):**

**ПК-5** – владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

В результате освоения дисциплины магистрант должен:

**Знать:**

- теоретические основы, задачи и методы стратегического анализа;
- базовые виды стратегий;
- приемы стратегического анализа, планирования, контроля и оценки результатов стратегической деятельности
- сущность стратегического анализа, его цель, задачи,
- информационное обеспечение стратегического анализа;
- современные законодательные, нормативные документы и методические материалы;
- эволюцию стратегического анализа за рубежом и в России;
- базовые концепции стратегического менеджмента;
- научный инструментарий, т.е. методы и модели, используемые в стратегическом анализе;
- историческую базу существующих управленческих теорий;

**Уметь:**

- оценить внутреннюю и внешнюю ситуацию для принятия правильной стратегии действий;
- анализировать информационные и статистические материалы организации о состоянии ее положения;
- использовать методы планирования текущей деятельности организации;
- использовать полученные знания для разработки мероприятий по составлению стратегии предприятия.

**Владеть:**

- навыками экономического мышления;
- методикой стратегического анализа, планирования, прогнозирования, оценки и контроля организации
- методами оценки эффективности деятельности организации;
- методами анализа и оценки финансовой отчетности организации;
- навыками разработки долгосрочной и краткосрочной политики в организации;
- принципами выработки стратегии.

#### **4. Структура и содержание дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов.

## 4.1. Структура дисциплины

### 4.1.1. Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Трудоемкость по семестрам
		(3 семестр)
		108час.
Аудиторные занятия (всего)	40	40
Занятия лекционного типа	8	8
Занятия семинарского типа	20	20
Занятия лабораторного типа	12	12
Самостоятельная работа (всего)	41	41
Промежуточная аттестация	27	27 <sup>1</sup>
Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	Экзамен	Экзамен

### 4.1.2. Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Трудоемкость по семестрам
		(2 семестр)
		108час.
Аудиторные занятия (всего)	12	12
Занятия лекционного типа	4	4
Занятия семинарского типа	6	6
Занятия лабораторного типа	2	2
Самостоятельная работа (всего)	69	69
Промежуточная аттестация	27	27 <sup>1</sup>
Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	Экзамен	Экзамен

## 4.2 Учебно-тематический план дисциплины

### 4.2.1. Очная форма обучения

Номер темы	Наименование раздела/темы	Часов по учебной (рабочей) программе						Отрабатываемые компетенции
		Всего в уч. плане по разделу /теме	Аудиторная работа				Самостоятельная работа студента	
			Всего	в том числе				
				Лекции	Лабораторные работы	Практич. занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Теоретические основы стратегического анализа	10	4	2	-	2	6	ОК – 1
2	Методы формирования стратегии предприятия	9	5	1	-	4	4	ОК – 1 ПК-5
3	Формирование стратегических целей предприятия	11	5	1	-	4	6	ПК-5

<sup>1</sup> Включает 24,65 час. на подготовку к промежуточной аттестации, проводимой в форме экзамена и 2,35 час. контактной работы на промежуточную аттестацию.

4	Методы диагностики и анализа стратегической деятельности	13	7	1	4	2	6	ПК-5
5	Методы стратегического прогнозирования и планирования	13	7	1	4	2	6	ПК-5
6	Управление рисками	11	5	1	-	4	6	ПК-5
7	Анализ эффективности реализации стратегии	14	7	1	4	2	7	ПК-5
	Промежуточная аттестация	27						
	Всего	108	40	8	12	20	41	

#### 4.2.2. Заочная форма обучения

Номер темы	Наименование раздела/темы	Часов по учебной (рабочей) программе						Отрабатываемые компетенции
		Всего в уч. плане по разделу /теме	Аудиторная работа				Самостоятельная работа студента	
			в том числе					
			Всего	Лекции	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Теоретические основы стратегического анализа	11,5	1,5	1	-	0,5	10	ОК – 1
2	Методы формирования стратегии предприятия	12	2	1	-	1	10	ОК – 1 ПК-5
3	Формирование стратегических целей предприятия	10	1	-	-	1	9	ПК-5
4	Методы диагностики и анализа стратегической деятельности	12	2	1	0,5	0,5	10	ПК-5
5	Методы стратегического прогнозирования и планирования	13	3	1	1	1	10	ПК-5
6	Управление рисками	11	1	-	-	1	10	ПК-5
7	Анализ эффективности реализации стратегии	11,5	1,5	-	0,5	1	10	ПК-5
	Промежуточная аттестация	27						
	Всего	108	12	4	2	6	69	

### 4.3. Содержание дисциплины

#### 4.3.1. Тематика лекционных занятий

##### Тема 1. Теоретические основы стратегического анализа

Понятия: бизнес, предприятие, организация, предпринимательская деятельность, отрасль. Стратегия предприятия, бизнеса. Стратегическое управление в системе общего управления. Предмет теории стратегического управления. Процесс стратегического менеджмента. Стратегическая позиция.

Модели стратегического позиционирования. Виды, цели позиционирования. Жизненный цикл продукции и организации. Понятие изменений. Эволюционные и революционные изменения. Понятие скачка. Стратегическое изменение. Виды изменений. Понятие развития. Этапы стратегического менеджмента.

Отраслевая структура промышленности. Стратегические проблемы развития производства. Техническая политика предприятия. Стратегия внешнеэкономической деятельности. Эволюция систем решений. Этапы развития систем управления.

Школы дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивная, обучения, власти, организационной культуры, внешней среды, конфигурации.

Характеристики организации при оперативном и стратегическом управлении. Стратегия и организационная структура. Решение управленческих проблем при оперативном и стратегическом управлении.

## **Тема 2. Методы формирования стратегии предприятия**

Стратегия низкоценового лидерства. Стратегия дифференциации. Стратегия фокусировки. Основные характеристики базовых стратегий. Вертикальная интеграция. Связанная диверсификация. Несвязанная диверсификация. Стратегии концентрированного роста. Стратегия усиления позиции на рынке. Стратегия развития рынка. Стратегия развития продукта. Стратегии интегрированного роста. Стратегия обратной вертикальной интеграции. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегия центрированной диверсификации. Стратегия горизонтальной диверсификации. Стратегия конгломеративной диверсификации. Стратегия ликвидации. Стратегия «сбора урожая». Стратегия сокращения. Стратегия сокращения расходов.

## **Тема 3. Формирование стратегических целей предприятия**

Понятие видения, ценности, миссии, смысла, цели, целеполагания. Классификация целей по системе сбалансированных показателей. Методы сравнения целей.

Понятие стейкхолдеров. Виды стейкхолдеров. Типовые интересы стейкхолдеров.

Стратегический маркетинг. Понятие конкуренции, конкурентного преимущества, конкурентоспособности. Конкурентоспособность предприятия. Структурный анализ (модель пяти сил Портера). Виды конкурентных преимуществ.

## **Тема 4. Методы диагностики и анализа стратегической деятельности**

Понятие диагностики. Диагностика системы управления. Цель диагностики. Задачи диагностики. Предмет диагностики. Этапы диагностики. Понятие анализа. Классификация видов диагностики. Анализ стратегического потенциала организации. Ситуационный анализ. Портфельный анализ. Финан-

сово-экономический анализ. Организационно-управленческий анализ. Производственно-хозяйственный анализ. Анализ кадрового потенциала. Оценка бизнеса и компании.

#### **Тема 5. Методы стратегического прогнозирования и планирования**

Понятие прогноза, прогнозирования. Объект прогнозирования. Виды прогнозирования. Эшелоны прогнозирования. Методы прогнозирования. Этапы прогнозирования на основе разрешения “узловых” противоречий. Классификация прогнозных моделей.

Понятие планирования. Отличия планирования и прогнозирования. Виды планирования. Элементы планирования. Основные признаки стратегического планирования. Проектирование систем управления.

#### **Тема 6. Управление рисками**

Понятия «хаоса», «кризиса». Классификация кризисов по различным основаниям. Жизненный цикл кризиса. Фазы кризиса. Функции кризисного менеджмента. Типы кризисного менеджмента. Взаимосвязь стадий жизненного цикла кризиса, функций, методов, типов кризисного менеджмента и видов реструктуризации. Понятие неопределенности. Виды неопределенности. Неопределенность и риск - как явление и процесс. Признаки неожиданности. Системы чрезвычайных мер при стратегической неожиданности. Анализ факторов неопределенности организационной среды.

Понятие риска. Факторы риска. Управления рисками. Качественный, количественный анализ рисков. Идентификация рисков. Планирование управления, реагирования на риски. Мониторинг и контроль рисков. Возможные варианты наступления риска. Классификация рисков. Методы управления рисками. Методы мониторинга и контроля рисков. Аудит мер реагирования.

#### **Тема 7. Анализ эффективности реализации стратегии**

Реализация стратегии. Жесткий и мягкий подходы к реализации стратегии. Типичные для процесса реализации стратегии проблемы. Управление реализацией стратегического плана с помощью бюджетов. Реализаторы стратегии. Ключевые задачи реализации стратегии. Стратегические изменения. Стратегические задачи. Система управления стратегическими задачами. Способы быстрого реагирования на изменение тенденций.

Понятие оценки, качества. Количественные и качественные критерии оценки. Понятие эффективность. Виды эффективности. Понятие мониторинг, контроль. Управленческий учет. Классификация контроля. Этапы системы контроля. Схема проведения корректировки деятельности предприятия. Оценка стратегии. Критерии оценки стратегии. Принципы успешного информирования. Требования к информации.

### **4.3.2. Тематика лабораторных работ**

#### **Лабораторное занятие 1.**

#### **Тема 4. Методы диагностики и анализа стратегической деятельности**

**Содержание занятия:** Выбор стратегического решения на основе выполнения технико-экономических расчетов.



**Самостоятельная работа:** выполнение индивидуальных заданий.

### **Лабораторное занятие 2.**

#### **Тема 5. Методы стратегического прогнозирования и планирования**

**Содержание занятия:** Практика использования методов экстраполяции в стратегическом управлении.

**Самостоятельная работа:** выполнение индивидуальных заданий.

### **Лабораторное занятие 3.**

#### **Тема 6. Анализ эффективности реализации стратегии**

**Содержание занятия:** Оценка эффективности инвестиционного проекта.

**Самостоятельная работа:** выполнение индивидуальных заданий.

### **4.3.3. Тематика семинарских (практических) занятий**

#### **Семинарское занятие 1.**

##### **Тема 1. Теоретические основы стратегического анализа**

###### **Вопросы для обсуждения:**

1. Особенности процесса стратегического менеджмента.
2. Стратегическая позиция. Модели стратегического позиционирования.

Виды, цели позиционирования.

3. Стратегическое изменение. Виды изменений. Понятие развития. Этапы стратегического менеджмента.

4. Стратегические проблемы развития производства. Техническая политика предприятия. Стратегия внешнеэкономической деятельности.

5. Характеристики организации при оперативном и стратегическом управлении. Стратегия и организационная структура. Решение управленческих проблем при оперативном и стратегическом управлении.

**Самостоятельная работа:** работа с литературой, выполнение индивидуальных заданий.

#### **Семинарское занятие 2.**

###### **Вопросы для обсуждения:**

##### **Тема 2. Методы формирования стратегии предприятия**

1. Стратегия низкоценового лидерства. Проблемы и перспективы применения стратегии.

2. Стратегия дифференциации. Проблемы и перспективы применения стратегии.

3. Стратегия фокусировки. Проблемы и перспективы применения стратегии.

4. Стратегии интегрированного роста. Вертикальная интеграция. Проблемы и перспективы применения стратегии.

5. Стратегии диверсифицированного роста. Связанная и несвязанная диверсификация. Проблемы и перспективы применения стратегии.

6. Стратегии концентрированного роста. Проблемы и перспективы применения стратегии.

7. Стратегия усиления позиции на рынке. Проблемы и перспективы применения стратегии.
8. Стратегия развития рынка или стратегия развития продукта.
9. Стратегия сокращения. Стратегия сокращения расходов. Проблемы и перспективы применения стратегии.

### **Семинарское занятие 3.**

#### **Тема 3. Формирование стратегических целей предприятия**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Типовые интересы стейкхолдеров. Антагонизм или партнерство
2. Конкурентоспособность предприятия. Виды конкурентных преимуществ.

**Самостоятельная работа:** работа с литературой, выполнение индивидуальных заданий.

### **Семинарское занятие 4.**

#### **Тема 4. Методы диагностики и анализа стратегической деятельности**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Диагностика системы управления.
2. Анализ стратегического потенциала организации. Ситуационный анализ.
3. Портфельный анализ. Финансово-экономический анализ. Организационно-управленческий анализ.
4. Производственно-хозяйственный анализ. Анализ кадрового потенциала.
5. Оценка бизнеса и компании.

**Самостоятельная работа:** работа с литературой, выполнение индивидуальных заданий.

### **Семинарское занятие 5.**

#### **Тема 5. Методы стратегического прогнозирования и планирования**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Этапы прогнозирования на основе разрешения “узловых” противоречий. Классификация прогнозных моделей.
2. Отличия планирования и прогнозирования. Основные признаки стратегического планирования. Проектирование систем управления.

**Самостоятельная работа:** работа с литературой, выполнение индивидуальных заданий.

### **Семинарское занятие 6.**

#### **Тема 6. Управление рисками**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Управление в условиях хаоса: миф или реальность.
2. Кризис. Классификация кризисов по различным основаниям. Жизненный цикл кризиса. Фазы кризиса.

3. Понятие неопределенности. Виды неопределенности. Неопределенность и риск - как явление и процесс. Признаки неожиданности. Системы чрезвычайных мер при стратегической неожиданности. Анализ факторов неопределенности организационной среды.

4. Управления рисками. Методы управления рисками. Методы мониторинга и контроля рисков. Аудит мер реагирования.

**Самостоятельная работа:** работа с литературой, выполнение индивидуальных заданий.

### **Семинарское занятие 7.**

#### **Тема 7. Анализ реализации стратегии**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Жесткий и мягкий подходы к реализации стратегии. Типичные для процесса реализации стратегии проблемы.

2. Стратегические изменения. Способы быстрого реагирования на изменение тенденций.

3. Количественные и качественные критерии оценки качества.

4. Мониторинг как инструмент стратегического контроля. Этапы системы мониторинга.

5. Оценка стратегии. Критерии оценки стратегии.

**Самостоятельная работа:** работа с литературой, выполнение индивидуальных заданий.

### **5. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов**

#### **5.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.**

##### **Компетенции закрепляются за дисциплиной ОП ВО:**

###### ***а) общекультурные(ОК):***

***ОК-1 - способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.***

Данная компетенция формируется в процессе изучения следующих дисциплин:

Современный стратегический анализ

Иностранный язык в профессиональной сфере

Корпоративные финансы (продвинутый уровень)

Современные методы социологических исследований

Статистические методы в научных исследованиях

Современные экономические концепции

Социально-экономическое прогнозирование

Управление общественными отношениями

###### ***б) профессиональные (ПК):***

***ПК - 5 – владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.***

Данная компетенция формируется в процессе изучения следующих дисциплин:

- Современный стратегический анализ
- Корпоративные финансы (продвинутый уровень)
- Финансовый анализ проектов
- Управленческая экономика
- Эконометрика (продвинутый уровень)
- Управление инвестициями на базе информационных технологий
- Управление изменениями (продвинутый уровень)
- Оценка и развитие бизнеса (продвинутый уровень)
- Управление финансами и бюджетирование
- Организация бухгалтерского и управленческого учета на предприятии
- Актуальные проблемы демографии
- Маркетинговые стратегии и маркетинговый анализ в управлении проектами
- Антикризисное управление (продвинутый уровень)

**Схема фонда оценочных средств промежуточной аттестации дисциплины, отражающая этапы формирования компетенций, проводимой в форме экзамена**

№ п/п	Раздел (тема) рабочей программы дисциплины	Контролируемые компетенции (или их часть)	Оценочное средство (№ тестового задания, № экзаменационного вопроса или № другого вида оценочного материала)
1	2	3	4
1	Теоретические основы стратегического анализа	ОК – 1	Тест:5.3.1; Задания 5.3.2; 5.3.3; 5.3.4
2	Методы формирования стратегии предприятия	ОК – 1 ПК-5	Тест:5.3.1; Задания 5.3.2; 5.3.3; 5.3.4
3	Формирование стратегических целей предприятия	ПК-5	Тест:5.3.1; Задания 5.3.2; 5.3.3; 5.3.4
4	Методы диагностики и анализа стратегической деятельности	ПК-5	Тест:5.3.1; Задания 5.3.2; 5.3.3; 5.3.4
5	Методы стратегического прогнозирования и планирования	ПК-5	Тест:5.3.1; Задания 5.3.2; 5.3.3; 5.3.4
6	Управления рисками	ПК-5	Тест:5.3.1; Задания 5.3.2; 5.3.3; 5.3.4
7	Анализ реализации стратегии	ПК-5	Тест:5.3.1; Задания 5.3.2; 5.3.3; 5.3.4

## 5.2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Уровни	Критерии выполнения заданий оценочного средства
<b>Общие компетенции</b>	
<i>ОК - 1 – способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу</i>	
<b>Репродуктивный</b>	<p><b>Знать:</b> основное содержание экономических методов управления.</p> <p><b>Уметь:</b> применять основные экономические методы для стратегического управления.</p> <p><b>Владеть:</b> способностью выбирать экономические методы для стратегического управления.</p>
<b>Поисковой</b>	<p><b>Знать:</b> основные экономические методы для стратегического управления.</p> <p><b>Уметь:</b> выбирать и применять наиболее эффективные экономические методы стратегического управления.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками использования основных экономических методов для стратегического управления.</p>
<b>Творческий</b>	<p><b>Знать:</b> основные методы принятия стратегических управленческих решений по структуре активов.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать стратегические управленческие решения по структуризации активов.</p> <p><b>Владеть:</b> методами анализа и оценки финансовой отчетности организации.</p>
<b>Профессиональные компетенции</b>	
<i>ПК - 5 – владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде</i>	
<b>Репродуктивный</b>	<p><b>Знать:</b> основных экономических агентов и рынки в глобальной среде.</p> <p><b>Уметь:</b> сформировать набор показателей для стратегического, текущего и оперативного контроля поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.</p> <p><b>Владеть:</b> выбрать метод и показатель различных видов стратегического, текущего и оперативного контроля поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.</p>
<b>Поисковой</b>	<p><b>Знать:</b> основные методы стратегического, текущего и оперативного контроля поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде при различных условиях внешней и внутренней среды</p> <p><b>Уметь:</b> осуществлять выбор методов стратегического, текущего и оперативного контроля поведения эконо-</p>

	<p>мических агентов и рынков в глобальной среде при различных условиях внешней и внутренней среды.  <b>Владеть:</b> способностью осуществлять оценку поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде при реализации стратегических проектов.</p>
<b>Творческий</b>	<p><b>Знать:</b> наиболее эффективные методы стратегического, текущего и оперативного контроля поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде при различных условиях внешней и внутренней среды.  <b>Уметь:</b> осуществлять оценку эффективности стратегического, текущего и оперативного контроля поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.  <b>Владеть:</b> приемами и методами стратегического, текущего и оперативного контроля поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде при различных условиях внешней и внутренней среды.</p>

### **5.3. Типовые контрольные задания и материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине**

#### **5.3.1. Задания (тесты) на проверку сформированности компонента компетенций «Знать»**

1. Сформировавшийся подход, где разработку стратегии рассматривают как процедуру принятия руководителем в поисках путей будущего развития организации на основе собственного видения. Называют школой \_\_\_\_\_.

Введите ответ (слово/слова):

2. Ранние и неточные признаки наступления некоторых событий в стратегическом менеджменте называются \_\_\_\_\_ сигналами.

Введите ответ (слово/слова):

3. Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения, проектируются в рамках \_\_\_\_\_ стратегии.

Введите ответ (слово/слова):

4. Коалиция двух или более организаций, создаваемая для достижения стратегически существенных целей, которые являются для них взаимовыгодными, называется стратегическим ...

Введите ответ (слово/слова):

5. Стратегический анализ отрасли можно провести с использованием таких методов, как ...

Укажите не менее двух вариантов ответов

SNW-анализ

модель пяти конкурентных сил М. Портера

анализ отраслевой цепочки ценностей

SWOT-анализ

6. В анализе общего внешнего окружения предприятия (макросреды) исследуются \_\_\_\_\_ факторы.

- социальные;
- отраслевые;
- экономические;
- конкурентные.

Укажите не менее двух вариантов ответов.

7. К основным конкурентным силам рассматриваемым в модели М. Портера относятся ...

- отраслевая конкуренция;
- государственное регулирование;
- потенциальные конкуренты;
- покупатели;
- деятельность и цели организации.

Укажите не менее двух вариантов ответов

8. К основным факторам модели конкурентных сил М. Портера относятся

...

- поставщики сырья;
- потребители продукции;
- политика государства;
- экономика страны.

Укажите не менее двух вариантов ответов

9. Анализ внутренней среды организации производится по следующим основным направлениям:

- экономика отрасли;
- организационная культура организации;
- государственная поддержка предприятий отрасли;
- организация управления предприятием.

Укажите не менее двух вариантов ответов

10. В рамках SNW-анализа внутренней среды организации оцениваются \_\_\_\_\_ позиции предприятия.

- внешняя;
- сильная;
- условная;
- слабая;
- нейтральная.

Укажите не менее двух вариантов ответов

11. В рамках SWOT-анализа при оценке сильных и слабых сторон предприятия, определяемых его ресурсным потенциалом, выделяют следующие составляющие ...

- маркетинг;
- экономика;
- НИОКР;

- финансы;
- политика.

Укажите не менее двух вариантов ответов

12. В соответствии с результатами относительной экономии от объемов производства матрица БКГ строится на следующих предпосылках ...

- чем меньше товара на рынке, тем выше объем финансовых ресурсов;
- чем больше товара на рынке (чем больше объем производства), тем выше прибыль;
- чем больше товара на рынке (чем больше объем производства), тем ниже издержки на единицу продукции;
- чем меньше товара на рынке, тем выше заемные средства.

Укажите не менее двух вариантов ответов

13. Ось «хочу» в разработке миссии организации представляет \_\_\_\_\_ бизнеса, объединившую в себе ожидания, ценности, принципы.

Введите ответ (слово/слова):

14. Система ценностей высшего руководства, определяемая полученным топ-менеджерами образованием и эффектом обучения, называется ...

Введите ответ (слово/слова):

15. Такое требования к целям, как \_\_\_\_\_, устанавливает, что цели должны иметь способность к адаптации к возможным изменениям во внешнем окружении или внутренних условиях деятельности.

Введите ответ (слово/слова):

16. Взаимодействие между отделом маркетинга и службой главного технолога относится к контуру \_\_\_\_\_ коммуникации организации.

Введите ответ (слово/слова):

17. Стратегии роста как группа базовых (эталонных) стратегий нацелены на

- сохранение рыночной ниши;
- расширение рыночной деятельности;
- увеличение активов организации;
- минимизацию затрат.

Укажите не менее двух вариантов ответов

18. Видами конкурентного преимущества, согласно модели стратегического выбора М. Портера, являются ...

- сфера конкуренции;
- фокусирование на сегменте;
- более низкие издержки;
- дифференциация товара.

Укажите не менее двух вариантов ответов

19. Функциональная стратегия – это подход, при котором конкретный функциональный участок вносит свой вклад в достижение общих целей ...

- конкурентов;
- бизнес-единиц;



- корпорации;
- бизнес-партнеров.

Укажите не менее двух вариантов ответов

20. Продуктовая стратегия представляет собой долгосрочные решения по \_\_\_\_\_ видов продуктов (услуг), выпускаемых организацией.

- рекламе и продвижению;
- ассортименту;
- оптимальным маршрутам поставки;
- объемам производства и реализации.

Укажите не менее двух вариантов ответов

21. Корпоративная стратегия обеспечивает направленность деятельности организации и определяет, как следует управлять ...

- бизнес-единицами;
- рабочими группами;
- конкурентами;
- товарными линиями.

Укажите не менее двух вариантов ответов

22. Стратегии конкурентного роста характерны для молодых организаций, функционирующих в \_\_\_\_\_ отраслях.

- быстро растущих;
- затухающих;
- развивающихся;
- зрелых.

Укажите не менее двух вариантов ответов

23 К основным этапам процесса выбора стратегии организации относятся

...

- контроль реализации стратегии;
- мониторинг выполнения стратегии;
- проведение анализа портфеля продукции;
- определение текущей стратегии.

Укажите не менее двух вариантов ответов

24. При разработке стратегического плана развития предприятия формирование функциональных стратегий включает разработку ...

- корпоративной стратегии;
- социальной стратегии;
- стратегии производства;
- базовой стратегии;
- стратегии маркетинга.

Укажите не менее двух вариантов ответов

25. Система стратегического планирования включает ...

- оценку эффективности реализации стратегии;
- тактические планы;
- стратегические планы;

- стратегические прогнозы;
- отчеты контроля реализации стратегии.

Укажите не менее двух вариантов ответов

26. К матричным методам разработки стратегических альтернатив относятся

- матрица БКГ;
- метод «дерево решений»;
- матрица Мак-Кинзи;
- метод «сценариев развития».

Укажите не менее двух вариантов ответов

27. Деятельность и принятие решений, направленные на выполнение стратегического плана, производится на этапе \_\_\_\_\_ стратегии в процессе стратегического управления предприятием.

Введите ответ (слово/слова):

28. Создание и изменение экономическими службами предприятия объема финансовых ресурсов организации, определение способов их оптимального использования для достижения целей функционирования и развития предприятия по организационному уровню означает реализацию \_\_\_\_\_ стратегии.

Введите ответ (слово/слова):

29. Признаком \_\_\_\_\_ организационной структуры является то, что компания заключает долгосрочные контракты с поставщиками и дистрибьюторами на предоставление услуг, которые она могла бы выполнять для себя сама.

Введите ответ (слово/слова):

30. Исходным этапом составления бюджета реализации стратегии является проектирование \_\_\_\_\_ бюджета.

Введите ответ (слово/слова):

31. Тот, кто управляет стратегическими рисками или принимает стратегический риск на себя полностью, частично или опосредованно, в стратегическом менеджменте называется \_\_\_\_\_ риска.

Введите ответ (слово/слова):

32. Проверка адекватности формулировки стратегии и методов ее реализации реализуется в рамках \_\_\_\_\_ контроллинга.

Введите ответ (слово/слова):

33. Необходимость перестройки организации как одного из типов стратегических изменений может возникнуть тогда, когда организация меняет ...

- рынок;
- продукт;
- стратегию маркетинга;
- отрасль;
- место на рынке.

Укажите не менее двух вариантов ответов

34. Эволюционные изменения в рамках организационного развития определяются как процесс, основанный на обучении сотрудников путем ...

- прямого взаимодействия;

- формирования проектной команды на высшем уровне;
- передачи практического опыта;
- монополизации специальных знаний.

Укажите не менее двух вариантов ответов

35. Формы управления стратегическими изменениями могут отличаться степенью ...

- свободы действия высшего менеджмента;
- использования потенциала организации;
- нестабильности внешней среды;
- участия членов организации.

Укажите не менее двух вариантов ответов

36. В соответствии с подходом к выбору стратегии «стратегического континуума», применение стратегии, ориентированной на действие, предполагает учет таких особенностей, как ...

- нет альтернативы выбора способа действий;
- вовлеченные в планирование изменения сотрудники часто находятся; под сильным влиянием менеджера;
- ограничены возможности для маневра;
- проблема не так четко определена.

Укажите не менее двух вариантов ответов

37. Управление на основе выбора стратегических позиций обеспечивает успех реализации стратегии во внешней среде посредством использования \_\_\_\_\_ внутренних возможностей организации.

- кадровых;
- функциональных;
- общеуправленческих;
- научных.

Укажите не менее двух вариантов ответов

38. Сроками чрезвычайной реакции организации называются периоды времени, когда для принятия быстрых ответных мер ...

- осуществляется регулярное планирование;
- реализуются планы;
- установленный порядок действий отменяется;
- создаются временные целевые команды.

Укажите не менее двух вариантов ответов

39. В условиях стратегических неожиданностей \_\_\_\_\_ осознаются в организации настолько глубоко, что возникает угроза всеобщей паники.

- вероятность крупной потери;
- внезапность проблемы;
- отсутствие стратегии развития;
- слабость кадрового потенциала.

Укажите не менее двух вариантов ответов

40. В условиях управления стратегическим набором единиц анализа деятельности организации и ее окружения, с точки зрения определения \_\_\_\_\_, является стратегическая зона хозяйствования.

- сильных сигналов;
- тенденций развития;
- возможных опасностей;
- слабых сигналов.

Укажите не менее двух вариантов ответов

41. Система управления стратегическими задачами подразумевает собой совокупность ...

- мероприятий по вовлечению капиталов;
- мероприятий по своевременному и быстрому реагированию на изменения;
- мероприятий по раннему выявлению неожиданных изменений как внутри организации, так и вне ее;
- программ очередности действий.

Укажите не менее двух вариантов ответов

42. К методическим подходам к реагированию на проблему спонтанных изменений относятся ...

- управление сопротивлением;
- управление по сильным сигналам;
- принудительный метод проведения изменений;
- управление стратегическим набором.

Укажите не менее двух вариантов ответов

### **5.3.2. Задания на проверку сформированности компонента компетенций «Уметь»**

**1. Дайте определение понятий и выполните их анализ:**

1. Активы;
2. Акционерное общество (акционерная компания);
3. Анализ;
4. Антимонопольная политика государства;
5. Бартер;
6. Безработица;
7. Бизнес (Business);
8. Бюджетирование;
9. Валовой внутренний продукт (ВВП);
10. Валовой национальный продукт (ВНП);
11. Выручка (доход);
12. Деловая стратегия (Business strategy);
13. Дерево целей;
14. Диверсификация;
15. Дифференциация;

16. Стагнация;
17. Затраты;
18. Издержки производства;
19. Инфляция;
20. Конкуренция;
21. Концерн;
22. Косвенные налоги;
23. Прибыль;
24. Природные ресурсы;
25. Рынок;
26. Цена;
27. Человеческий капитал;
28. Экономическая эффективность;
29. Экономический рост;
30. Эффективность;
31. Выручка;
32. Деноминация;
33. Деловая репутация (гудвилл);
34. Доля рынка;
35. Доходы;
36. Дочернее общество;
37. Инвестиционная деятельность;
38. Девальвация;
39. Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО);
40. Нематериальные активы;
41. Нераспределенная прибыль;
42. Основные средства;
43. Отчетность финансовая;
44. Расходы;
45. Резервы;
46. Рыночная стоимость;
47. Себестоимость;
48. Стратегия;
49. Финансовая деятельность;
50. Чистая прибыль;
51. Инвестиционный проект;
52. Инвестор;
53. Стратегическое планирование;
54. Рынок;
55. Ситуационный подход к управлению;
56. Субъект управления (управляющая система);
57. Стейкхолдер;
58. Управление;
59. Финансовый анализ;
60. Хозяйствующие субъекты;

61. Собственность, государственная собственность;
62. Муниципальная собственность;
63. Государственный сектор;
64. Жизненный цикл объекта отрасли;
65. Предпринимательская деятельность и участники рынка;
66. Оценка конкурентоспособности;
67. Жизненный цикл организации;
68. Государственное регулирование экономики;
69. Слияние;
70. Формирование и управление портфелем недвижимости;
71. Риски в управлении;
72. Стратегия и тактика формирования стратегического портфеля;
73. Инвестиции;
74. Инвестиции в нематериальные активы;
75. Инвестиции интеллектуальные;
76. Инвестиции портфельные;
77. Неопределенность;
78. Общая экономическая эффективность;
79. Поглощение;
80. Валовая прибыль;
81. Внеоборотные активы;
82. Платежеспособность;
83. Постоянные издержки;
84. Прибыль (убыток) от продаж;
85. Расходы организации;
86. Рентабельность.

### **5.3.3. Задания на проверку сформированности компонента компетенций «Владеть»**

#### ***Выполните аналитические задачи:***

1. Раскройте основные задачи деятельности и обязанности менеджера на предприятии (организации).
2. Охарактеризуйте дискуссионные точки зрения по вопросам сущности и функций стратегического менеджмента.
3. Дайте сравнительную характеристику различным источникам стратегической информации о деятельности организации.
4. Значение баланса организации для информационного обеспечения деятельности менеджера.
5. Дайте сравнительную характеристику различным этапам управления предпринимательскими рисками.
6. Обоснуйте Ваш подход к формулированию категории «стратегическое управление».
7. Охарактеризуйте возможные сферы применения различных методов уменьшения риска при реализации стратегии.

8. Охарактеризуйте возможные сферы применения различных методов компенсации рисков потерь при реализации стратегии..

9. Сформулируйте наиболее важные, по Вашему мнению, причины, влияющие на восприятие рисков проявлений предпринимателем.

10. Дайте сравнительную характеристику различным источникам финансирования стратегических изменений.

11. Дайте сравнительную характеристику различных видов стратегий.

12. Охарактеризуйте сферы применения различных форм разработки стратегии.

13. Перечислите на Ваш взгляд наиболее актуальные проблемы формирования стратегии.

14. Изучите возможные формы стратегического плана и обоснуйте наиболее приемлемый для Вашей организации.

15. Обоснуйте необходимость применения тех или иных документов прогнозирования и стратегического планирования для Вашей организации.

16. Приведите сравнительную характеристику затратного и рыночного подходов к формированию себестоимости выпускаемой продукции (оказываемых) услуг.

17. Приведите методику определения величины себестоимости с применением методов операционного анализа.

18. Характеризуйте в сравнении возможные ценовые стратегии предприятия (организации).

19. Характеризуйте основные направления управления ценами на новые изделия на предприятии.

20. Первичная документация. Роль в системе стратегического планирования, требования, классификация документов.

21. Формы и виды взаимодействия организаций с юридическими и физическими лицами

22. Бухгалтерская финансовая отчетность. Состав, порядок составления и представления.

23. Какие объекты относятся к нематериальным активам?

24. Какие формы и системы оплаты труда используются в организациях?

25. Какова роль инвестиций на микро- и макроуровнях?

26. Перечислите и охарактеризуйте основные классификации инвестиций в реальном и финансовом секторах экономики.

27. В каких целях государство осуществляет регулирование инвестиционной деятельности? Перечислите методы прямого и косвенного регулирования инвестиционной деятельности.

28. Раскройте отличия понятия эффект и эффективность. Раскройте понятие эффективности в стратегическом менеджменте

29. Какова информационная база анализа инфляции? Назовите источники информации, в которых публикуются официальные индексы цен и ставки инфляции, рассчитанные на основе экспертных оценок.

30. Охарактеризуйте информационные возможности Интернет в оценке уровня инфляции.

31. В чем заключаются номинальный и реальный подходы в оценке конечных результатов финансово-инвестиционной деятельности хозяйствующих субъектов?

32. На какие виды классифицируются показатели оценки экономической эффективности долгосрочных инвестиций?

33. Назовите управленческие решения, в обоснование которых используются оценки эффективности долгосрочных инвестиций. Каковы основополагающие принципы оценки эффективности долгосрочных инвестиций?

34. Каковы методика расчета, правила применения, положительные стороны и недостатки чистой текущей стоимости (NPV)? Какова интерпретация значения NPV инвестиционного проекта?

35. Назовите основные факторы роста прибыли.

36. Назовите пути распределения и использования прибыли предприятия

37. В чем заключается практическая значимость оценки эффективности?

38. В чем экономический смысл ресурсного подхода к оценке эффективности?

39. Назовите основные этапы определения финансовой эффективности фирмы.

40. Охарактеризуйте модель комплексной оценки эффективности деятельности фирмы.

### ***Выполните расчетные задачи***

#### ***Задача 1.***

Фирма «МебельСтайл» занимается производством корпусной мебельной продукции. В продуктовой линейке фирмы – прихожие, стенки, кухонные гарнитуры, детские. В начале своей деятельности фирма занималась только офисной мебелью, со временем деятельность предприятия расширилась, в производстве появились новые продукты, хотя это не обеспечило достаточного уровня рентабельности и отдачи на вложенный в фирму капитал. Портфельный анализ показал, что для укрепления своих позиций на рынке предприятие должно развивать новые продукты. Исходя из этого, руководство фирмы принимает решение о расширении ассортимента продукции и производстве мягкой мебели, хотя этот рынок достаточно зрелый и высоко конкурентный, а на рынке работают фирмы с широко известными торговыми марками. Мягкая мебель будет производиться с использованием современных технологий, обеспеченных патентными документами. Все изделия планируется выпускать в строгом соответствии с ГОСТ и ТУ на производство мебели для сидения и лежания. Отрасль производства мягкой мебели динамично развивается, и руководство фирмы рассчитывает на успешные результаты от реализации этого проекта.

В соответствии с моделью М. Портера совокупность факторов, препятствующих проникновению на отраслевой рынок новых конкурентов, называется ...

- слабой стороной;
- входным барьером;



- угрозой;
- сильной стороной.

Укажите один вариант ответа

### **Задача 2.**

Фирма «МебельСтайл» занимается производством корпусной мебельной продукции. В продуктовой линейке фирмы – прихожие, стенки, кухонные гарнитуры, детские. В начале своей деятельности фирма занималась только офисной мебелью, со временем деятельность предприятия расширилась, в производстве появились новые продукты, хотя это не обеспечило достаточного уровня рентабельности и отдачи на вложенный в фирму капитал. Портфельный анализ показал, что для укрепления своих позиций на рынке предприятие должно развивать новые продукты. Исходя из этого, руководство фирмы принимает решение о расширении ассортимента продукции и производстве мягкой мебели, хотя этот рынок достаточно зрелый и высоко конкурентный, а на рынке работают фирмы с широко известными торговыми марками. Мягкая мебель будет производиться с использованием современных технологий, обеспеченных патентными документами. Все изделия планируется выпускать в строгом соответствии с ГОСТ и ТУ на производство мебели для сидения и лежания. Отрасль производства мягкой мебели динамично развивается, и руководство фирмы рассчитывает на успешные результаты от реализации этого проекта.

Анализ общего внешнего окружения предприятия (макросреды), использующий PEST-анализ, включает исследование совокупности факторов.

- политических, экономических, финансовых, технологических;
- политических, экономических, социальных, производственных;
- политических, экономических, социальных, технологических;
- маркетинговых, экономических, социальных, технологических.

Укажите один вариант ответа

### **Задача 3.**

Фирма «МебельСтайл» занимается производством корпусной мебельной продукции. В продуктовой линейке фирмы – прихожие, стенки, кухонные гарнитуры, детские. В начале своей деятельности фирма занималась только офисной мебелью, со временем деятельность предприятия расширилась, в производстве появились новые продукты, хотя это не обеспечило достаточного уровня рентабельности и отдачи на вложенный в фирму капитал. Портфельный анализ показал, что для укрепления своих позиций на рынке предприятие должно развивать новые продукты. Исходя из этого, руководство фирмы принимает решение о расширении ассортимента продукции и производстве мягкой мебели, хотя этот рынок достаточно зрелый и высоко конкурентный, а на рынке работают фирмы с широко известными торговыми марками. Мягкая мебель будет производиться с использованием современных технологий, обеспеченных патентными документами. Все изделия планируется выпускать в строгом соответствии с ГОСТ и ТУ на производство мебели для сидения и лежания. Отрасль производства мягкой мебели динамично развивается, и руководство фирмы рассчитывает на успешные результаты от реализации этого проекта.

Барьерами входа в отрасль фирмы «МебельСтайл» являются следующие ...

- динамично развивающийся рынок нового продукта;
- наличие на рынке товаров с широко известными торговыми марками;
- обеспечение технологий патентными документами;
- наличие зрелого и высоко конкурентного рынка.

Укажите не менее двух вариантов ответов

#### **Задача 4**

Фирма «Открытие» занимается производством полиграфической продукции. Продукция реализуется более, чем в 13 регионов России. Компания заинтересована в высоком качестве производимой продукции и своевременном реагировании на любые изменения потребностей рынка. Рынок полиграфической продукции динамично развивается: появляются новые конкуренты; «аутсайдеры» покидают рынок; совершенствуются технологии производства продукции; возникают новые сферы применения продукции и сегменты рынка; быстро меняются потребительские предпочтения. Служба маркетинга компании отслеживает поведение значимых конкурентов организации, новых тенденций в полиграфической «моде». С помощью крупного маркетингового агентства, работающего с компанией на подрядных условиях, фирма «Открытие» регулярно получает информацию о потребительских предпочтениях по итогам массовых опросов и промо-акций. За последние 5 лет масштабы деятельности компании значительно возросли, в связи с чем был расширен штат экономической службы, формирующей планы поступления и расходования средств компании с ориентацией на обеспечение ее финансовой устойчивости и платежеспособности в долгосрочной перспективе. Владельцы компании, физические лица заинтересованы в развитии бизнеса и росте его рыночной стоимости.

В соответствии с классификацией по уровню организации руководитель маркетинговой службы предприятия «Открытие» отвечает за реализацию \_\_\_\_\_ стратегии.

- деловой;
- наступальной;
- корпоративной;
- функциональной.

Укажите один вариант ответа

#### **Задача 5**

Фирма «Открытие» занимается производством полиграфической продукции. Продукция реализуется более, чем в 13 регионов России. Компания заинтересована в высоком качестве производимой продукции и своевременном реагировании на любые изменения потребностей рынка. Рынок полиграфической продукции динамично развивается: появляются новые конкуренты; «аутсайдеры» покидают рынок; совершенствуются технологии производства продукции; возникают новые сферы применения продукции и сегменты рынка; быстро меняются потребительские предпочтения. Служба маркетинга компании отслежи-

вае поведение значимых конкурентов организации, новых тенденций в полиграфической «моде». С помощью крупного маркетингового агентства, работающего с компанией на подрядных условиях, фирма «Открытие» регулярно получает информацию о потребительских предпочтениях по итогам массовых опросов и промо-акций. За последние 5 лет масштабы деятельности компании значительно возросли, в связи с чем был расширен штат экономической службы, формирующей планы поступления и расходования средств компании с ориентацией на обеспечение ее финансовой устойчивости и платежеспособности в долгосрочной перспективе. Владельцы компании, физические лица заинтересованы в развитии бизнеса и росте его рыночной стоимости.

К задачам, которые решают организации в ходе обоснования и разработки маркетинговой стратегии, относятся ...

- оптимальное использование финансовых ресурсов для целей развития организации;
- адаптация деятельности предприятия к изменениям внешней среды;
- совершенствование организации производства и управления на предприятии;
- обеспечение адекватности маркетинговой политики предприятия меняющимся потребностям клиентов.

Укажите не менее двух вариантов ответов

#### **Задача 6**

Фирма «Открытие» занимается производством полиграфической продукции. Продукция реализуется более, чем в 13 регионов России. Компания заинтересована в высоком качестве производимой продукции и своевременном реагировании на любые изменения потребностей рынка. Рынок полиграфической продукции динамично развивается: появляются новые конкуренты; «аутсайдеры» покидают рынок; совершенствуются технологии производства продукции; возникают новые сферы применения продукции и сегменты рынка; быстро меняются потребительские предпочтения. Служба маркетинга компании отслеживает поведение значимых конкурентов организации, новых тенденций в полиграфической «моде». С помощью крупного маркетингового агентства, работающего с компанией на подрядных условиях, фирма «Открытие» регулярно получает информацию о потребительских предпочтениях по итогам массовых опросов и промо-акций. За последние 5 лет масштабы деятельности компании значительно возросли, в связи с чем был расширен штат экономической службы, формирующей планы поступления и расходования средств компании с ориентацией на обеспечение ее финансовой устойчивости и платежеспособности в долгосрочной перспективе. Владельцы компании, физические лица заинтересованы в развитии бизнеса и росте его рыночной стоимости.

Функциональная стратегия, которая позволяет экономической службе компании «Открытие» формировать и определять оптимальное использование денежных средств организации для достижения целей функционирования и развития фирмы, называется \_\_\_\_\_ стратегией.

Введите ответ (слово/слова):

### **Задача 7**

Акционерное общество на момент принятия решения о дополнительном выпуске обыкновенных акций имело полностью оплаченный уставный капитал в размере 10000 тыс. руб. На общем собрании акционеров принято решение о дополнительной эмиссии акций на сумму 1000 тыс. руб. Срок размещения дополнительного выпуска акций составляет 1 год. На 31.12.2015 оплачено акций на сумму 780 тыс. руб.

Определить уставный капитал ОАО по результатам эмиссии на 31.12.20015.

### **Задача 8.**

Предприятие производит стиральный порошок «Новая марка». Оптовая цена порошка составляет 20 руб. за пачку. Переменные издержки на единицу продукции составляют 5 руб. Годовой объем продаж составляет 600 тыс. шт. Постоянные издержки при этом составляют 1000000 руб.

Предприятие получило коммерческое предложение произвести дополнительно 50000 штук порошка по цене не выше 10 руб.

*Какое решение следует принять управляющему предприятием при условии, что предприятие перешло за точку безубыточности и выполнение этого заказа не приведет к росту постоянных издержек?*

### **5.3.4 Дополнительный перечень тем рефератов, докладов (сообщений), контрольных работ и проверочных тестов**

#### ***Примерные темы рефератов, докладов(сообщений)***

1. Сущность стратегического управления на примере компании ...
2. Системный анализ как элемент стратегического менеджмента на примере компании...
3. Влияние стейкхолдеров на стратегию компании...
4. Стратегический анализ внешней среды на примере компании...
5. Стратегический анализ внутренней среды на примере компании...
6. Планирование как центральный элемент стратегического управления в компании...
7. Целеполагание как элемент стратегического менеджмента на примере компании...
8. Мотивация топ – менеджеров компании для достижения стратегических целей на примере компании...
9. Реализация стратегии на примере компании ....
10. Управление внутренними группами влияний на примере компании ...
11. Управление внешними группами влияний на примере компании ...
12. Конкурентные стратегии на примере компании ...
13. Конкурентные преимущества как элемент достижения целей на примере компании ...
14. Сопротивление изменениям связанных с изменением стратегии на примере компании ...
15. Внешняя стратегия компании...
16. Внутренняя стратегия компании...

17. Команды стратегических изменений на примере компании ...
18. Стратегия диверсификации на примере компании ...
19. Стратегия концентрации на примере компании ...
20. Стратегии слияний и поглощений на примере компании ...
21. Антикризисные стратегии на примере компании ...
22. Оценка стратегий и их осуществимости на примере компании ...
23. Контроль выполнения как элемент стратегического менеджмента на примере компании ...
24. Стратегия и стратегические цели на примере компании ...
25. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества на примере компании ...
26. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества на примере компании ...
27. Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество на примере компании ...
28. Стратегии для конкуренции в новых отраслях на примере компании ...
29. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости на примере компании ...
30. Стратегии для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада на примере компании ...
31. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию на примере компании ...
32. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании на примере компании ...
33. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур на примере компании ...
34. Поддержание способности внутренней среды организации к адаптации и изменениям на примере компании ...
35. Создание соответствия между стратегией и культурой на примере компании ...
36. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией на примере компании ...

### ***Примерная тематика контрольных работ***

1. На заводе медицинского оборудования в Нижегородской области создано производство одноразовых шприцев, которое стало третьим по величине в России. Для завода, который до этого выпускал перевязочные материалы, медицинский инструмент и системы для переливания крови, это новое направление бизнеса. Какая стратегия реализована в данном случае? Какие причины, по вашему мнению, привели к необходимости использования этой стратегии?

2. Последовательность процессов при обработке говядины обычно включает: доставку скота на сборные пункты, транспортировку на скотобойни, транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделяют туши на мелкие части, фасуют их и отправляют для продажи в мелкие магазины. Компания построила автоматизированные предприятия

в экономически оправданной близости от поставщиков скота. Мясо частично разделывалось на мелкие, удобные для фасовки куски (иногда они сразу упаковывались в пластик и были готовы к продаже), которые упаковывались в коробку и отправлялись в розничную сеть. Транспортные расходы были значительно снижены. Определите характер используемой компанией стратегии и возможные направления ее дальнейшего углубления.

3. План стратегического развития ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» до 2010 года предусматривает постепенное создание холдингов в кооперации с калибровочным, метизно-металлургическим заводами и другими предприятиями региона. В рамках этой стратегии ММК приобрёл контрольный пакет акций (64 %) магнитогорского калибровочного завода. Другим приобретением комбината стала покупка совместно с «Северсталью» контрольного пакета акций угольной компании «Кузбассуголь». В данном случае менеджмент комбината, прежде всего, руководствовался соображениями сырьевой безопасности.

Для осуществления такой обширной программы технического перевооружения комбинат постоянно изыскивает новые формы привлечения инвестиций. ММК стал первым промышленным предприятием, разместившим свои корпоративные облигации на фондовом рынке России, а затем успешно вышел на мировой финансовый рынок. Определите характер используемых компанией стратегий по уровням «стратегической пирамиды».

4. Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

5. Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении как работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки. В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

6. Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия. Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции. Назовите другие причины реорганизации предприятия. Предложите ваше решение.

**1. Что из перечисленного является этапом процесса стратегического менеджмента?**

- a) Анализ внешней и внутренней среды;
- b) Найм персонала;
- c) Анализ главного конкурента;
- d) Производственное календарное планирование;
- e) Контроль над деятельностью главного подразделения.

**2. Формулирование стратегии корпоративного уровня, в первую очередь, включает в себя:**

- a) То, как фирма конкурирует в выбранных сферах бизнеса;
- b) Финансовый анализ на уровне топ-менеджмента;
- c) То, как функциональные подразделения должны работать, чтобы достичь целей организации;
- d) Выбор сферы (сфер) бизнеса, в которой(ых) фирма собирается работать и конкурировать;
- e) Все вышеперечисленное.

**3. Все перечисленное – это характеристики миссии, основанной на продукте, кроме:**

- a) Того, что она включает название продукта;
- b) Того, что она позволяет потребителю четко понять, что производит компания;
- c) Возможности диверсификации за счет новых товаров, услуг;
- d) Все перечисленное относится к характеристикам миссии, основанной на продукте.

**4. Три главные обязанности исполнительного директора в корпорации заключаются во всех нижеперечисленных, кроме:**

- a) принятия трудных решений, когда это необходимо;
- b) формулировки основных целей, миссии, ценностей организации;
- c) создания этической среды организации;
- d) разработки политики, стратегии, организационной структуры.

**5. Какая из групп стейкхолдеров имеет прямую обязанность защищать интересы работников компании?**

- a) Менеджеры;
- b) Сотрудники компании;
- c) Совет директоров;
- d) Профсоюзы;
- e) Потребители.

**6. Взгляд топ-менеджеров на то, какой организация считается в данный момент, является:**

- a) Стратегическим направлением;
- b) Миссией;
- c) Видением;
- d) Кредо;

**7. Стратегией. Мы можем сделать вывод, что компания обладает долгосрочным конкурентным преимуществом, когда:**

- a) Компания успешно поглотила крупных конкурентов;
- b) Компания успешно вывела на рынок несколько новых продуктов;
- c) Международные продажи составляют большую долю продаж компании;
- d) Прибыльность компании превысила среднюю прибыльность в отрасли в долгосрочном периоде;
- e) Производительность и эффективность деятельности компании превысила среднюю эффективность и производительность в отрасли в долгосрочном периоде.

**8. Определение продукта и сегмента рынка для него – это пример стратегии как:**

- a) Принципа поведения;
- b) Позиции;
- c) Плана;
- d) Приема;
- e) Перспективы.

**9. Тактические решения:**

- a) Обычно относятся к одной функциональной области компании;
- b) Имеют большое финансовое влияние на компанию;
- c) Влияют на компанию в целом;
- d) Два из вышеперечисленного;
- e) Ни одного из вышеперечисленного.

**10. Какая из школ стратегического менеджмента основана на идее высокой зависимости предприятия от конъюнктуры рынка:**

- a) Школа планирования;
- b) Школа позиционирования;
- c) Школа внешней среды;
- d) Когнитивная школа.

**11. Все перечисленные ниже элементы – это элементы внешней среды прямого воздействия, кроме:**

- a) Поставщиков;
- b) Потенциальных конкурентов;
- c) Зарубежных конкурентов;
- d) Организаций, занимающихся защитой окружающей среды;
- e) Покупателей.

**12. Главный вывод, который можно сделать из анализа Пять Плюс Портера – это вывод о:**

- a) Прибыльности компании;
- b) Прибыльности отрасли;
- c) Зрелости отрасли;
- d) Этапе жизненного цикла продукта;
- e) Все вышеперечисленное.

**f) 13. Влияние потенциальных конкурентов на существующих конкурентов в отрасли ограничивается в большей степени:**

- a) Властью покупателей;
- b) Властью поставщиков;



- с) Силой входных барьеров;
- д) Силой выходных барьеров;
- е) Угрозой субститутов.

**14. Неспособность компаний в одной отрасли к перепозиционированию в той же отрасли может быть вызвана:**

- а) Инновационными барьерами;
- б) Входными барьерами;
- с) Выходными барьерами;
- д) Барьерами мобильности;
- е) Имитационными барьерами.

**15. Покупатели имеют большую власть на рынке, когда:**

- а) Они многочисленны, но не консолидированы;
- б) Продукт фирмы-продавца, который они покупают, сильно отличается от продуктов конкурентов;
- с) Покупатель имеет высокую прибыль;
- д) Объем закупок, совершаемых покупателем, составляет 50% объема выпуска продукции в отрасли;
- е) Два из перечисленных.

**16. Ниже перечислены пять сил и характеристики отрасли**

Для каждой характеристики определите, возрастает или снижается рыночная власть каждой из пяти сил (Компания А – это одна из компаний-конкурентов, с позиции которой производится анализ отрасли). Например (см. Первую строку таблицы): вам нужно выбрать ответ «Возрастает», т.к. если издержки на переключение для компании А велики, то это поднимет власть ее поставщиков.

ПРИМЕР: Рыночная власть поставщиков	Компания А имеет высокие издержки на переключение при покупке сырья и материалов	Возрастает	Снижается
-------------------------------------	--	------------	-----------

Итак, задание:

Сила	Характеристики отрасли	Возрастает или снижается?	
Конкуренция	А. Компании производят продукты с разными свойствами, дифференцированные продукты	Возрастает	Снижается
Угроза входа новых конкурентов	Б. Отрасль очень прибыльна	Возрастает	Снижается
Рыночная власть поставщиков	В. Закупки компании А составляют большую часть продаж ее поставщиков	Возрастают	Снижается
Рыночная власть покупателей	Г. Компания А собирается вертикально интегрироваться	Возрастают	Снижается
Угроза субститутов	Д. Продукт субститута очень похож по своим функциям на продукт компании А	Возрастает	Снижается

**17. Что из перечисленного не является элементом матрицы SWOT:**

- а) Силы;
- б) Слабости;
- с) Возможности;
- д) Стратегия;

е) Угрозы.

**18. Какие из перечисленных видов деятельности относятся к поддерживающим видам деятельности в цепочке стоимости компании?**

- a) Закупочная логистика («входа»);
- b) Операции (производство);
- c) Развитие технологий;
- d) Маркетинг и продажи;
- e) Услуги.

**19. Главный вывод, который мы можем сделать из анализа цепочки стоимости компании, - это вывод о:**

- a) Ценности, которую добавляет каждая функция (вид деятельности) продукту или услуге;
- b) Издержках, которые добавляет каждая функция (вид деятельности) продукту или услуге;
- c) Максимальной цене, которую может назначить компания своему продукту или услуге;
- d) Рыночной власти поставщиков и покупателей;
- e) Рыночной власти компании.

**20. Компания, преследующая стратегию минимизации издержек, имеет следующее преимущество:**

- a) Имеет прибыль больше, чем у компании со стратегией дифференциации;
- b) Может переживать ценовые войны;
- c) Имеет методы производства продукции, которые невозможно симитировать;
- d) Нет правильного ответа;
- e) Все перечисленное относится к преимуществам.

**21. Производитель музыкальной аппаратуры имеет отчетливую компетенцию в НИОКР и хочет обслуживать сегмент потребителей с очень высоким доходом. Какая из конкурентных стратегий подойдет компании больше всего?**

- a) Минимизация издержек;
- b) Дифференциация;
- c) И минимизация издержек и дифференциация одновременно;
- d) Фокусирование на издержках;
- e) Фокусирование на дифференциации.

**22. Самая большая угроза для компании, преследующей стратегию дифференциации:**

- a) Когда покупатели имеют большую рыночную власть;
- b) Когда имитаторы копируют ее продукт;
- c) Когда поставщики имеют большую рыночную власть;
- d) Когда входные барьеры высокие;
- e) Все вышеперечисленное.

**23. Что из перечисленного является недостатком стратегии концентрации?**

- a) Организация не может развивать конкурентное преимущество;
- b) Ресурсы организации ограничены;

- c) Внешние стейкхолдеры часто не понимают стратегических целей организации;
- d) У стратегии концентрации нет недостатков;
- e) Стратегия рискованна, когда внешняя среда нестабильна.

**24. Когда производитель сырья начинает изготавливать из него продукт, это называется:**

- a) Вертикальной интеграцией;
- b) Горизонтальной интеграцией;
- c) Родственной диверсификацией;
- d) Неродственной диверсификацией;
- e) Нет правильного ответа.

**25. Когда 2 и более бизнес-единицы пользуются одними и теми же ресурсами (производственными площадями, каналами дистрибуции, маркетинговыми навыками и т.д.), организация получает:**

- a) Экономия на кривой опыта;
- b) Абсолютную экономию;
- c) Эффект масштаба;
- d) Эффект Лоренца;
- e) Нет правильного ответа.

**26. Сколько этапов цепи добавленной стоимости должна пройти компания, чтобы называться вертикально-интегрированной?**

- a) 1
- b) 2
- c) 2 и более
- d) 3 и более
- e) Более 4

**27. Преимуществом стратегии вертикальной интеграции НЕ является:**

- a) Трансферт компетенций ;
- b) Экономия на транзакционных издержках;
- c) Контроль качества;
- d) Простая организационная структура;
- e) Все перечисленные являются преимуществами.

**28. Видами родственной диверсификации являются (выберите несколько вариантов ответа):**

- a) Материально связанная;
- b) Несвязанная;
- c) Конгломерат;
- d) Нематериально связанная;
- e) Нет правильного ответа.

**29. Недатками неродственной диверсификации являются следующие (выберите несколько вариантов ответа):**

- a) Рост расходов на координацию и контроль;
- b) Мало возможностей для роста;
- c) Меньшая концентрация на конкретной сфере бизнеса;
- d) Риски не диверсифицированы;

- e) Возможна нестыковка корпоративных культур и стилей управления;
- f) Усложнение управленческих задач.

**30. К преимуществам выхода на зарубежные рынки можно отнести:**

- a) Способность достигать эффекта масштаба;
- b) Способность продлевать жизненный цикл продукта;
- c) Способность эффективно располагать производство;
- d) Два из перечисленных;
- e) Все перечисленное.

**31. По сравнению с внутренним рынком глобальный рынок можно охарактеризовать:**

- a) Более высокой угрозой субститутов;
- b) Более высокой рыночной властью поставщиков;
- c) Меньшей конкуренцией;
- d) Меньшей рыночной властью потребителей;
- e) Меньшей угрозой новых игроков.

**32. Компания, имеющая уникальную технологию и боящаяся ее потерять, скорее всего, выберет следующую форму выхода на внешний рынок:**

- a) Экспорт;
- b) Лицензия;
- c) Франчайзинг;
- d) Совместное предприятие;
- e) Филиал.

**33. Какой из видов деятельности наиболее связан со стратегией маркетинга?**

- a) Идентификация новых рынков;
- b) развитие технологий;
- c) встречи с акционерами;
- d) развитие продукта;
- e) развитие процесса производства.

**34. Компания может достичь наивысшего качества путем:**

- a) Достижения эффекта масштаба;
- b) Развития новых продуктов;
- c) Дизайна продуктов, которые легко производить;
- d) Широкомасштабной рекламной компании;
- e) Высокой зарплаты рабочим.

**35. Выделите три основные причины, почему мы должны планировать бизнес?**

- a) бизнес-планирование – обдумывание идей;
- б) бизнес-план – рабочий инструмент для принятия решения, контроля, управления;
- в) бизнес-план – способ сообщения идей заинтересованным инвесторам;
- г) бизнес-план – средство для получения денег;
- д) бизнес-план – средство для получения льгот.

**36. Укажите очередность решения задач при бизнес-планировании?**

- а) сбор и подготовка статистической, аналитической и прогнозной информации;
- б) анализ чувствительности проекта к изменениям внутренних и внешних факторов;
- в) разработка целей, стратегии и тактики реализации проекта;
- г) определение необходимых ресурсов для реализации целей;
- д) оценка эффективности инвестиционных затрат.

**37. Определите очередность основных этапов бизнес-планирования и контроля:**

- а) ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности и аудит маркетинга;
- б) разработка общих целей на среднесрочную и долгосрочную перспективу;
- в) выбор основных путей и средств их достижения;
- г) контроль (мониторинг) выполнения бизнес-плана.

**38. Что такое бизнес-план?**

- а) необходимый документ для добывание денег или получения льгот;
- б) рабочий инструмент, позволяющий исследовать и оценить любое конкретное направление и перспективы деятельности;
- в) предприятия или фирмы на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях;
- г) развернутое обоснование проекта, дающее возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект.

**39. При разработки концепции предприятия, что должно быть включено в данный раздел?**

- а) только материальные цели;
- б) только стоимостные цели;
- в) только социальные цели;
- г) все перечисленные выше.

**40. Какие планы из ниже представленного списка должны быть включены в стратегический план развития структуры и потенциала предприятия?**

- а) план средств производства;
- б) план структуры капитала (соотношение собственного и заемного капитала);
- в) план структуры производства, или мощностей;
- г) план организационной структуры, юридической формы и правовой структуры предприятия;
- д) план системы управления предприятием план расстановки руководящих кадров, формирования системы стимулирования руководителей;
- е) план информационной системы менеджмента (формирование системы планирования, регулирования, документирования и контроля);
- ж) только первые 3;
- з) все.

**41. Основные условия выполнения стратегии — это:**

- а) формирование квалификационных и перспективных кадров;
- б) подбор и эффективное использование персонала;

- в) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
- г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;
- д) повышение роли первого руководителя фирмы.

**42. Реализация стратегии предусматривает:**

- а) активизацию менеджеров всех уровней;
- б) выделение средств на реализацию стратегии;
- в) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
- г) стимулирование выполнения стратегического замысла;
- д) формирование корпоративной культуры;
- е) периодическую отчетность о выполнении стратегии.

**5.3.5. Тематика научно-исследовательских работ (выбор темы осуществляется после консультации с научным руководителем):**

1. Риски коммерческих организаций и инструментарий их оценки;
2. Совершенствование механизма инвестирования инновационного развития предприятий;
3. Совершенствование методов оценки и управления рисками предприятий на территориальных рынках;
4. Методический инструментарий оценки риска хозяйственной деятельности в аудите организации;
5. Совершенствование моделей внутреннего контроля организации.

**5.3.6. Примерные вопросы к экзамену**

1. Объясните основные понятия стратегического менеджмента.
2. Объясните процесс оценки эффективности стратегии.
3. Опишите эволюцию систем управления.
4. Объясните процесс оценки стратегии.
5. Опишите школы стратегического менеджмента.
6. Опишите этапы системы контроля.
7. Объясните суть оперативного и стратегического управления.
8. Опишите типы контрольных систем.
9. Назовите группы стейкхолдеров и их цели.
10. Дайте классификацию видов контроля.
11. Опишите подходы к выработке стратегии: ценовое лидерство, дифференциация, фокусирование.
12. Опишите процесс стратегических изменений.
13. Опишите стратегии концентрированного роста.
14. Опишите ключевые задачи реализации стратегии.
15. Опишите стратегии интегрированного роста.
16. Объясните понятие стратегических задач.
17. Опишите стратегии диверсифицированного роста.
18. Объясните понятие неопределенности.
19. Опишите стратегии сокращения.

20. Опишите процесс реализации стратегии.
21. Дайте определение категорий цели и целеполагание.
22. Объясните понятия мониторинга и контроля рисков.
23. Объясните сбалансированную систему целей.
24. Опишите результаты мониторинга и контроля рисков.
25. Объясните понятие конкуренции.
26. Принятие как общая мера реагирования на риски и возможности.
27. Опишите пять сил Портера.
28. Опишите стратегию выбора мер реагирования.
29. Объясните понятие конкурентные преимущества.
30. Опишите стратегию реагирования на риски.
31. Опишите этапы стратегического менеджмента.
32. Опишите стратегию реагирования на возможности.
33. Объясните понятие диагностики.
34. Дайте классификацию прогнозных моделей.
35. Объясните предмет диагностики.
36. Дайте основные определения риск-менеджмента.
37. Опишите подходы к диагностике
38. Объясните понятие стратегического планирования.
39. Опишите методы, технологии и виды стратегического анализа.
40. Опишите этапы стратегического планирования и требования к планированию.
41. Опишите виды и эшелоны прогнозирования.
42. Опишите стратегии интегрированного роста.
43. Опишите методы прогнозирования.
44. Опишите стратегии диверсифицированного роста.

#### **5.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков**

В процессе изучения учебной дисциплины контролируются и оцениваются преподавателем следующие учебные действия обучающихся:

- учебные действия по подготовке и осуществлению докладов (сообщений), рефератов, выступлений на семинарских и практических занятиях;
- учебные действия по выполнению контрольных работ и проверочных тестов;
- учебные действия на итоговом занятии в форме экзамена.

**При разработке уровней сформированности компетенций выделены три уровня:**

**Репродуктивный** – требует от обучающегося узнавания известной учебной информации и понимания ее сущности, владения общими принципами усвоения учебной информации. Основными операциями уровня являются воспроизведением и алгоритмическое преобразование информации;

**Поисковый** – предполагает наличие у обучающегося способности: самостоятельно воспроизводить и преобразовывать усвоенную информацию для обсуждения известных объектов; применять ее в разнообразных нетиповых (ре-

альных) ситуациях; генерировать субъективно новую (новую для него) информацию об изучаемых объектах и действиях с ними;

**Творческий** – предполагает наличия у обучающегося умения самостоятельного критического оценивания учебной информации, решения нестандартных заданий, владения элементами исследовательской деятельности, способности создавать объективно новую информацию.

Уровни	Оценка
Творческий	Отлично
Поисковой	Хорошо
Репродуктивный	Удовлетворительно
Недостаточный	Неудовлетворительно

При проверке сформированности компетенций принимается во внимание рейтинговая оценка успеваемости обучающегося, которая формируется в процессе текущего контроля формирования знаний, умений и навыков.

**Рейтинговая оценка:** осуществляется по 100-бальной шкале и складывается из текущих оценок, посещаемости занятий, защиты результатов работ, выполняемых на практических занятиях, знаний на промежуточном контроле (тестирование по темам) и итоговой оценки.

В семестре, текущий контроль оценивается интервалом 40-80 баллов, а итоговый – 0-20 баллов. Сумма баллов текущего контроля и итогового контроля в интервале 60-100 баллов соответствует положительной оценке знаний обучающегося и позволяет преподавателю поставить оценку за семестр.

В случае пропуска занятий обучающийся ликвидирует образовавшуюся задолженность в сроки, устанавливаемые по договоренности с преподавателем. В случае пропуска занятий по уважительной причине, что подтверждается соответствующей справкой из деканата, защита результатов его работы оценивается по обычной шкале баллов, установленной для каждой темы; при этом ему компенсируется оценка посещаемости пропущенных занятий. В случае пропуска занятий по неуважительной причине защита результатов работы оценивается по 50% - ной шкале баллов по каждой теме без компенсации оценки посещаемости пропущенных занятий.

Обучающиеся, не сумевшие ликвидировать задолженности в установленные сроки в течение семестра, получают на зачете дополнительные вопросы (задачи для решения) по соответствующим темам.

Если обучающемуся разрешено деканатом заниматься по индивидуальному учебному плану, то в начале семестра совместно с преподавателем устанавливается график защиты результатов его работы по темам в соответствии с учебным планом изучения дисциплины. В случае соблюдения графика его работа оценивается по обычной шкале баллов с компенсацией оценки посещаемости пропущенных занятий, отведенных рабочим учебным планом на изучение соответствующих тем. В случае нарушения установленных сроков он получает при промежуточном контроле дополнительные вопросы (задачи для решения) по соответствующим темам.



При защите результатов работы по темам дисциплины обучающийся получает положительную оценку только в том случае, если он демонстрирует умение работать с материалами, предъявленными к защите в электронном виде.

### Критерии оценивания теоретического вопроса

Оценка	Характеристика ответа обучающегося
<b>Отлично</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение представить тезисный план ответа;</li> <li>- владение теорией, раскрывающей содержания проблемы;</li> <li>- свободное владение экономическими понятиями и категориями;</li> <li>- умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами;</li> <li>- умение апеллировать к источникам при раскрытии содержания вопроса;</li> <li>- опираясь на межпредметные знания связывает научные положения с будущей практической деятельностью;</li> <li>- умение аргументированно делать выводы;</li> <li>- уверенно, логично, последовательно и стилистически грамотно излагает ответ на вопрос.</li> </ul>
<b>Хорошо</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение представить план ответа;</li> <li>- владение теорией, раскрывающей содержания проблемы;</li> <li>- владение основными экономическими понятиями и категориями;</li> <li>- умение иллюстрировать основные теоретические положения конкретными примерами;</li> <li>- знание источников при раскрытии содержания вопроса;</li> <li>- опираясь на межпредметные знания, связывает научные положения с будущей практической деятельностью;</li> <li>- умение аргументированно делать выводы;</li> <li>- уверенно, логично, последовательно и стилистически грамотно излагает ответ на вопрос.</li> </ul>
<b>Удовлетворительно</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие плана ответа на вопрос;</li> <li>- частичное владение теорией, раскрывающей содержание проблемы;</li> <li>- владеет отдельными экономическими понятиями и категориями;</li> <li>- умение делать итоговые выводы;</li> <li>- стилистически грамотно излагает ответ на вопрос.</li> </ul>
<b>Неудовлетворительно</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие план вопроса;</li> <li>- допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении ее;</li> <li>- испытывает трудности в практическом применении знаний;</li> <li>- не формулирует выводов и обобщений.</li> </ul>

## **6. Методические рекомендации преподавателям по технологии реализации дисциплины**

В качестве основных элементов учебного процесса выступают *лекции* по основным темам дисциплины «Современный стратегический анализ» с объяснением и иллюстрированием ключевых понятий и категорий, в форме:

– **информационно-коммуникационных образовательных технологий: лекция-визуализация** – изложение содержания каждой темы сопровождается презентацией (демонстрацией учебных материалов, представленных в среде программы Microsoft Powerpoint)

– **интерактивных технологий (лекция «обратной связи»** – лекция-провокация, в которой часть материала приводится с заранее запланированными ошибками, после чего завязывается лекция-беседа, лекция-дискуссия).

*Семинарские занятия* проводятся в форме сообщений, докладов, дискуссий, в рамках которых обучающиеся высказывают мнение по проблемам, заданным преподавателем. Предметом обсуждения на семинарских занятиях могут выступать доклады, рефераты, подготовленные студентами.

Для реализации компетентностного подхода предусмотрено использование в учебном процессе различных технологий:

– **интерактивные технологии**, например, семинар-дискуссия – коллективное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы, выявление мнений в группе;

– **информационно-коммуникационные образовательные технологии:** практическое занятие в форме презентации (представление результатов исследовательской деятельности с использованием специализированных программных сред);

– **инновационных (активных и интерактивных)** методов обучения, таких как:

– использование мультимедийных учебников,  
– электронных версий эксклюзивных курсов в преподавании дисциплины;

– использование медиаресурсов, энциклопедий, электронных библиотек и сети Интернет,

– программно-педагогических тестовых заданий для проверки знаний обучающихся и т.д.

Кроме того, инновационные методы также предполагают и применение методов активного обучения: интерактивные методы обучения: («метод кейсов», метод проектов), модульно-рейтинговые технологии организации учебного процесса и др.

*Кейсы-случаи* - это очень краткие кейсы, описывающие один случай. Кейсы этого типа могут использоваться во время лекции или урока для демонстрации того или иного понятия или как тема для обсуждения. Их можно быстро прочитать, и обычно они не требуют от обучающихся специальной подготовки до начала занятий. Кейсы-случаи полезны при знакомстве с методом кейсов.

Вспомогательные кейсы - основная цель которых – передать информацию. Это интереснее, чем традиционное чтение или изучение раздаточного материала. Обучающиеся гораздо лучше воспринимают информацию, представленную в виде кейса, чем, если бы она была в безличном документе. Типичный вспомогательный кейс может быть использован как основа, на базе которой обсуждаются другие кейсы.

Кейсы-упражнения (контекстное обучение) дают обучающимся возможность применить определенные приемы и широко использовать материал кейсов, когда необходим количественный анализ. Манипулировать цифрами в контексте реальной ситуации гораздо интереснее, чем делать простые упражнения.

Кейсы-примеры, где обучающимся необходимо проанализировать информацию из кейса и выявить наиболее важные связи между различными составляющими. Обычно здесь встает вопрос: почему все произошло неправильно, и как этого можно было избежать. Комплексные кейсы - описывают ситуации, где значимые аспекты спрятаны в большом количестве информации, большая часть которой несущественная. Задача обучающихся – отделить важные аспекты от мало значимых и не отвлекать на них внимания. Сложность может состоять в том, что выделенные аспекты могут быть взаимосвязаны.

## **7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Обучение по дисциплине «Современный стратегический анализ» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекционного, лабораторного и семинарского типа) и самостоятельной работы обучающихся.

### **7.1. Методические указания по подготовке к занятиям лекционного типа**

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, которая является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом,
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания,
- систематизирует учебный материал,
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к занятиям лекционного типа заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции,
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора),
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке,
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

### **7.2. Методические указания по подготовке к семинарским, лабораторным занятиям**

Лабораторные работы является одной из форма практических занятий це-

лью является углубления и закрепления теоретических знаний, развитие навыков самостоятельного решения типовых задач и экспериментирования. Работа выполняется индивидуально или в группах по 2-3 человека.

Особенность занятий семинарского типа объясняется логикой их построения, которой обучающимся необходимо придерживаться. Цель занятий семинарского типа заключается в закреплении знаний, полученных обучающимся на лекции и самостоятельной работе над литературой, расширении круга знаний.

**Критерии подготовленности обучающихся к семинарскому занятию:**

- знание темы, рекомендованной основной и дополнительной литературы, точное и правильное конспектирование и первоисточников в соответствии с планом семинара и предлагаемыми вопросами для обсуждения;
- подготовка по каждому вопросу плана и выбор проблемы для развернутого индивидуального выступления или обобщения материалов, над которыми работала творческая группа;
- психологическая готовность каждого участника семинара к выступлению и участию в общей дискуссии.

Подготовка к семинарским занятиям строится на самостоятельной работе обучающихся с учебником, учебными пособиями, материалами хрестоматий и первоисточниками. При этом, выделяются различные формы записей результатов анализа изучаемых статей, работ, трактатов, рукописей и других материалов, используемых для выполнения поставленных учебных задач:

Составление плана - эта форма работы предполагает выделение обучающимся структуры и общей логики работы (статьи, трактата, первоисточника и т.д.), что способствует более углубленному пониманию текста, систематизации и обработке изучаемого материала. План статьи или какой-либо работы представляет собой своеобразный перечень основных мыслей, идей, их оглавление. Для составления плана следует разделить текст на части, каждая из которых должна охватывать определенную проблему или вопрос, поднимаемый автором. Затем необходимо озаглавить каждый пункт плана и пронумеровать заголовки. Эта система работы с текстом представляет собой простой план. Если каждый пункт плана разбивается на частные вопросы и подзаголовки, то результатом является *сложный план*.

При составлении плана особенно важно выделять основные мысли или идеи автора, располагать их в логическом порядке и подбирать соответствующие заголовки к выделенным частям. Планы приобретают особую значимость при подготовке устных выступлений на основе анализа текстов и материалов.

Тезисы - представляют собой кратко сформулированные основные положения статьи, работы, книги, трактата. Если план перечисляет вопросы, не раскрывая их, то тезисы, кратко передавая содержание материала, расшифровывает основные идеи и мысли автора. Составление тезисов требует определенных умений, среди которых наиболее важным является способность к обобщению и систематизации идей и мыслей, сформулированных в работе.

При составлении тезисов необходимо освоить прочитанный материал, осознать основные положения и логику их изложения, разбить материал на части и в краткой форме расшифровать каждый структурный раздел. Возможна нумерация тезисов.

Тезисы подразделяются на текстуальные (цитатные) и сводные. При составлении свободных тезисов особенно важно придерживаться стиля и терминологии автора для более точной передачи сути текста. При цитировании необходимо обязательно указать авторство цитаты, название работы, издательство, год издания и страницу, откуда взята цитата.

Характер тезисов зависит также от особенностей выполняемой работы: • тезисы как обобщение и вывод из изученного и проанализированного материала,

- тезисы как основные положения и их обоснование, используемые при подготовке устного доклада или сообщения.

Выписки являются дополнением к тезисам. Поскольку тезисы не содержат ни объяснений, ни доказательств, то выписки позволяют дополнить тезисы фактами и аргументами. Выписки делают, как правило, на отдельных карточках, текст выписки берется в кавычки, полностью указываются источник, страница. При составлении выписок и ведении записей рекомендуется использовать красную строку, выделение цветом, римские и арабские цифры, буквы алфавита и т.д.

Конспект - один из основных видов работы с первоисточниками, представляет краткий очерк, обзор, изложение материала, куда включаются основные мысли и идеи работы, изложенные в порядке их взаимосвязи. Конспектирование текстов проводится после их тщательного анализа и полного изучения (прочтения). Конспектирование способствует логизации мышления обучающихся и позволяет научиться точному и краткому выражению мыслей. Конспект педагогического произведения должен отвечать ряду требований:

- *краткость*, сам термин «конспект» означает краткое изложение какого-то выступления, произведения и т.д. (размер конспекта составляет 7-10 % от размера первоисточника).

- при сокращении изучаемого произведения в процессе конспектирования необходимо добиваться ясности. Для этого необходимо некоторые положения автора формулировать своими словами.

- краткость и ясность изложения не должны противоречить требованиям *полноты и точности*. Полнота конспекта достигается за счет фиксации основных положений произведения, которые воспроизводят авторскую логику изложения. Для достижения большей точности основные положения работы необходимо записывать в формулировках, терминологии и стилистике автора, делая ссылки на страницу откуда была взята цитата.

При конспектировании немаловажно делать определенные записи и пояснения, отражающие собственное отношение к тем или иным идеям и мыслям, высказанным в тексте; возможна формулировка возникающих по мере конспектирования вопросов и замечаний. Оформлять записи рекомендуем по такой форме. Лист тетради делится на две части: слева 1/3 листа, где

записывается план конспектируемого произведения; справа 2/3 листа, где записываются тезисные ответы к этим пунктам плана. Такая форма записи дает возможность впоследствии делать дополнения, исправления, замечания, уточнения.

Различают два вида конспекта - *простой* и *сложный*. *Простой* конспект представляет собой сплошную запись без оценки и анализа текста. Составление сложного конспекта требует более высоких аналитических умений работы с первоисточниками, так как необходимо расчленить текст на отдельные смысловые части, критически проанализировать и обобщить представленный материал.

Возможно составление конспекта сразу по нескольким источникам, подобный вид работы называется *сводным (тематическим) конспектом*. Этот вид конспекта необходим для подготовки к проблемным семинарам, когда рекомендуется по одному вопросу проанализировать несколько источников. При составлении тематического конспекта следует первоначально ознакомиться с планом семинарского занятия, выделить логику и последовательность в изучении нескольких источников, составить план каждого из них и приступить непосредственно к конспектированию, следуя единому плану.

Семинарские занятия являются естественным продолжением освоения обучающимися курса на лекциях и предполагают углубленное изучение отдельных педагогических проблем на основе самостоятельной проработки материалов первоисточников. Предлагаемая программа семинарских занятий предполагает отбор преподавателем ВУЗа необходимых тем и проблем в соответствии со спецификой организации работы с обучающимися по данному курсу.

Для более эффективной организации учебного процесса применяются различные формы проведения семинаров:

- заслушивание докладов с их последующим обсуждением;
- семинары-диспуты и открытые дискуссии;
- комментированное чтение первоисточников;
- семинары-коллоквиумы;
- совместное обсуждение материалов, собранных творческими группами обучающихся (по 2 - 3 человека).

Использование разнообразных форм семинарских занятий позволяют развивать интеллектуальные способности и познавательные интересы обучающихся, их творческую инициативу и самостоятельность, повышает уровень профессиональной компетентности. В ходе изучения курса придается большое значение организации контроля за процессом усвоения учебного материала. Для фронтального опроса используются «закрытые» тесты, как наиболее эффективная форма контроля знаний обучающихся.

### **7.3. Методические указания по проведению научно-исследовательской работы**

Научно-исследовательская работа представляет собой самостоятельное исследование обучающегося, раскрывающие его знания и умение решать конкретные теоретико-практические задачи. Работа должны носить логически завершенный характер и демонстрировать способность обучающегося грамотно пользоваться специальной терминологией, ясно излагать свои мысли и аргументировать предложения.

Основные этапы исследовательской работы:

#### 1. Формулирование темы исследования

Данный этап включает:

- изучение научной литературы;
- отбор и оценка фактического материала;
- выявление противоречия;
- формулирование проблемы;
- определение цели исследования;
- выбор критериев.

#### 2. Выбор направления исследований

Данный этап включает:

- сбор и изучение научно-технической информации;
- составление аналитического обзора;
- построение гипотезы;
- уточнение (конкретизация) гипотезы;
- формулирование возможных направлений задач и их сравнительная оценка;
- выбор и обоснование принятого направления исследований и способов решения задач;
- построение программы исследования;
- технологическая подготовка исследования;
- составление промежуточного отчета.

#### 3. Теоретические и экспериментальные исследования:

Данный этап включает:

- анализ и систематизация литературных данных, составление библиографии;
- построение логической структуры теоретических исследований, обоснование допущений;
- выявление необходимости проведения экспериментов для подтверждения отдельных положений теоретических исследований;
- разработка методики экспериментальных исследований;
- проведение экспериментов, отработка полученных данных;
- сопоставление результатов с теоретическими исследованиями;
- корректировка теоретических моделей объекта;
- проведение при необходимости дополнительных экспериментов;
- проведение технико-экономических исследований;

- составление промежуточного отчета.

#### 4. Обобщение и оценка результатов исследования

Данный этап включает:

- обобщение результатов предыдущих работ;
- оценка полноты решения задач;
- разработка рекомендаций по дальнейшим исследованиям;
- составление итогового отчета.

### **7.4. Методические рекомендации по подготовке рефератов и отчетов по научно-исследовательской работе**

#### **7.4.1. Методические рекомендации по подготовке рефератов**

Реферат (от лат. *refero* — «сообщаю») — краткое изложение в письменном виде или форме публичного доклада содержания книги, статьи или нескольких работ, научного труда, литературы по общей тематике.

Многие крупные научные результаты возникли просто из попыток привести в порядок известный материал.

Реферат — это самостоятельная учебно-исследовательская работа обучающегося, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носит проблемно-поисковый характер.

Этапы работы над рефератом:

1. Формулирование темы. Тема должна быть не только актуальной по своему значению, но оригинальной, интересной по содержанию.
2. Подбор и изучение основных источников по теме (как правило, не менее 8-10).
3. Составление библиографии.
4. Обработка и систематизация информации.
5. Разработка плана реферата.
6. Оформление реферата в виде презентации в программе PowerPoint.
7. Публичное выступление с результатами исследования на семинарском занятии.

Содержание работы должно отражать:

1. знание современного состояния проблемы;
2. обоснование выбранной темы;
3. использование известных результатов и фактов;
4. полноту цитируемой литературы, ссылки на работы ученых, занимающихся данной проблемой;
5. актуальность поставленной проблемы;
6. материал, подтверждающий научное, либо практическое значение в настоящее время.

Типовая структура реферата.

1. Титульный лист.
2. План (простой или развернутый).



3. Введение.
4. Основная часть.
5. Заключение.
6. Список литературы.

*Реферат может рассматриваться как одна из форм контрольных работ. Объем реферата не должен превышать 10 страниц.*

*Представление реферата осуществляется в форме доклада с предъявлением презентации.*

#### **7.4.2. Методические рекомендации по подготовке отчетов по научно-исследовательской работе**

Отчет о НИР – научно-технический документ, который содержит систематизированные данные о научно-исследовательской работе, описывающей процесс или результаты научно-технической проблемы.

##### ***Структурные элементы отчета***

Структурными элементами отчета о НИР являются:

- титульный лист;
- список исполнителей;
- реферат;
- содержание;
- перечень сокращений, условных обозначений, символов, единиц и терминов;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

##### ***Требования к содержанию работы***

###### ***Реферат***

Реферат должен содержать:

- сведения об объеме работы, количество иллюстраций, таблиц, использованной литературы;
- перечень ключевых слов;
- текст реферата.

Текст реферата должен отражать:

- объем исследования или разработки;
- цель работы;
- метод исследования и аппаратуру;
- полученные результаты и их новизну;
- основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики;
- степень внедрения;

НИР;

- рекомендации по внедрению или итоги внедрения результатов

- область применения;
- экономическую эффективность или значимость работы;
- прогнозные предположения о развитии объекта исследования.

#### *Введение*

Во введении должны быть показаны актуальность и новизна темы, связь данной работы с другими научно-исследовательскими работами.

Введение должно содержать:

- оценку современного состояния решаемой научно-технической проблемы;
- основание и исходные данные для разработки темы;
- обоснование необходимости проведения НИР;
- сведения о планируемом научно-техническом уровне разработки;
- сведения о патентных исследованиях и выводы из них;
- сведения о метрологическом обеспечении НИР.

#### *Основная часть*

Основная часть отчета должна содержать данные, отражающие существо, методику и основные результаты выполненной НИР.

Основная часть должна содержать:

1) выбор направлений исследований, включающий:

- обоснование выбора принятого направления исследования;
- методы решения задач и их сравнительную оценку;
- разработку общей методики проведения НИР;

2) теоретические и (или) экспериментальные исследования, включающие:

- определение характера и содержания теоретических исследований;
- методы исследований;
- методы расчета;
- обоснование необходимости проведения экспериментальных работ;
- принципы действия разработанных объектов, их характеристики;
- обоснование выбранного метрологического обеспечения работ;
- данные об объектах измерений, измеряемых величинах и средствах измерений, их метрологические характеристики;

• оценку правильности и экономичности выбора средств измерений и методик выполнения измерений, сведения об их аттестации, оценку погрешности измерений;

- полученные экспериментальные данные.

3) обобщение и оценку результатов исследований, включающие:

- оценку полноты решения поставленной задачи и предложения по дальнейшим направлениям работ;
- оценку достоверности полученных результатов и их сравнение с аналогичными результатами отечественных и зарубежных работ;

- обоснование необходимости проведения дополнительных исследований;
- отрицательные результаты, приводящие к необходимости прекращения дальнейших исследований.

#### *Заключение*

Заключение должно содержать:

- краткие выводы по результатам выполненной НИР или отдельных её этапов;
- оценку полноты решений поставленных задач;
- разработку рекомендаций и исходные данные по конкретному использованию результатов НИР;
- оценку технико-экономической эффективности внедрения;
- оценку научно-технического уровня выполненной НИР в сравнении с лучшими достижениями в данной области.

#### *Список использованных источников*

Список должен содержать сведения об источниках, использованных при составлении отчета. Сведения об источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ Р.7.0.5 – 2008.

#### *Приложения*

В приложении рекомендуется включать материалы, связанные с выполнением НИР, которые по каким-либо причинам не могут быть включены в основную часть.

### **7.5. Методические рекомендации к разработке электронной презентации реферата, отчета по НИР**

Работа представляется в отдельном файле, подготовленный в программе PowerPoint.

Объем — 8-10 слайдов, оформленных в соответствии с требованиями.

Требования к тексту.

Текст выполняется в виде слайдов.

Текст печатается обычным шрифтом Times New Roman (размер шрифта — 12 кегель). Заголовки — полужирным шрифтом Times New Roman (размер шрифта — 14 кегель).

Формулы, схемы, графики, рисунки вписываются в текст слайда либо на отдельном слайде.

### **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины «Современный стратегический анализ»**

#### **а) основная литература**

1. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450321>

2. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03642-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450268>.

3.

#### **б) дополнительная литература:**

1. Кужева, С. Н. Управление изменениями : учебное пособие / С. Н. Кужева. — Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2011. — 140 с. — ISBN 978-5-7779-1297-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/24951.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Методы и модели стратегического управления предприятием / Е. В. Акимова, Д. А. Акимов, Е. В. Катунцов, А. Б. Маховиков. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 183 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/47670.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451422>

4. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е. Ю. Кузнецова, П. П. Крылатков, Т. А. Минеева, О. О. Подоляк ; под редакцией Е. Ю. Кузнецова. — Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 132 с. — ISBN 978-5-7996-1832-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68473.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

5. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, Стрикленд Дж. А. ; под редакцией Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/52064.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

6. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 208 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452643>.

#### **в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

### Электронно-библиотечные системы

№ №	ЭБС, к которым имеют доступ обучающиеся (на договорной основе)	Описание ЭБС	Используемый для работы адрес
1.	ЭБС издательства «Юрайт»	Электронно-библиотечная система, коллекция электронных версий книг.	<a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a> 100% доступ. Версия для слабовидящих.
2.	ЭБС издательства «Лань»	Электронно-библиотечная система, электронные книги, учебники для ВУЗов.	<a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a> 100% доступ. Версия для слабовидящих.
3.	ЭБС IPR BOOKS	Современный ресурс для получения качественного образования, предоставляющий доступ к учебным и научным изданиям, необходимым для обучения и организации учебного процесса в нашем учебном заведении.	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a> 100% доступ. Версия для слабовидящих.
4.	ЭБ Grebennikon.	Электронная библиотека предоставляет доступ к профессиональным периодическим изданиям	<a href="https://grebennikon.ru/">https://grebennikon.ru/</a>

### Справочные системы и базы данных

№№	Справочные системы и базы данных к которым имеют доступ обучающиеся (на договорной основе)	Используемый для работы адрес
1.	<a href="http://polpred.com">Polpred.com</a> Обзор СМИ. В рубрикаторе: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 9000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке, миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Доступ на Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки.	<a href="http://polpred.com/news/">http://polpred.com/news/</a>
2.	Е-хесutive – сообщество эффективных менеджеров	<a href="http://e-xecutive.ru">http://e-xecutive.ru</a>
3.	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
4.	Справочно-правовая система «Гарант»	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>

### Информационные ресурсы открытого доступа

№ №	Описание электронного ресурса	Используемый для работы адрес
1.	Журнал «Компания»	<a href="http://www.ko.ru/rubrics/19">http://www.ko.ru/rubrics/19</a>
2.	Журнал «Секреты фирмы»	<a href="http://www.kommersant.ru/sf/">http://www.kommersant.ru/sf/</a>
3.	Сайт компании PwC	<a href="http://www.pwc.ru/ru">http://www.pwc.ru/ru</a>
4.	Журнал «Эксперт»	<a href="http://expert.ru/">http://expert.ru/</a>
5.	Деловая пресса	<a href="http://www.businesspress.ru">http://www.businesspress.ru</a>

6.	РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера)	<a href="http://www.rbc.ru">http:// www. rbc. ru</a>
7.	Журнал «Эксперт»	<a href="http://www.expert.ru">http://www.expert.ru</a>
8.	Журнал «Секрет фирмы»	<a href="http://www.sf-online.ru">http://www.sf-online.ru</a>
9.	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»	<a href="http://dis.ru/manag">http://dis.ru/manag</a>
10.	Журнал «Top-Manager»	<a href="http://www.top-manager.ru">http://www.top-manager.ru</a>
11.	Журнал «Директор-Инфо»,	<a href="http://www.director-info.ru">http://www.director-info.ru</a>
12.	Журнал «Реальный бизнес»,	<a href="http://www.real-business.ru">http://www.real-business.ru</a>
13.	ITeam.Ru – технологии корпоративного управления	<a href="http://www.iteam.ru">http://www.iteam.ru</a>
14.	AUP.Ru Административно-Управленческий Портал	<a href="http://www.aup.ru">http://www.aup.ru</a>

## 9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Университет располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом. В процессе обучения используется лицензионное программное обеспечение.

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются следующие ресурсы:

1. для проведения занятий лекционного типа используются специальные помещения, укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные комплектом презентационного оборудования (стационарного или переносного): мультимедиа-проектором, персональным компьютером;

2. для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, для осуществления текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения, укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные комплектом презентационного оборудования (стационарного или переносного): мультимедиа-проектором, персональным компьютером;

3. помещения для самостоятельной работы студентов: читальный зал библиотеки МосГУ, аудитории №107, №514, №417, №225 (3 учебный корпус), аудитория №16 (1 учебный корпус), аудитория №311 (учебный корпус В), аудитория №35 (2 учебный корпус), укомплектованные специализированной мебелью и оснащенные компьютерной техникой с возможностью выхода в Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

В Университете созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными

возможностями здоровья. Имеются учебные аудитории, предназначенные для проведения всех видов учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. В качестве лицензионного программного обеспечения используется MS Office.

#### **10. Особенности обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащённости образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн и «Положением об обучении инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья», утвержденным ректором АНО ВО «Московский гуманитарный университет» от 30.05.2018 г.

Подбор и разработка учебных материалов для обучающегося с ограниченными возможностями здоровья производится с учетом их индивидуальных особенностей.

Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику.