

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования  
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»

Рассмотрено и одобрено на заседании  
учебно-методического совета

Протокол № 11 от 26.07.2021

Председатель совета



В.В. Шутенко

инициалы, фамилия

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе



В.В. Шутенко

личная подпись

инициалы, фамилия

« 26 » июля 2021 г.

канд. экон. наук Прудий Татьяна Викторовна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

**Рабочая программа дисциплины (модуля)**

Стратегический анализ

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.04.01 Экономика

(код, наименование без кавычек)

ОПОП: Финансовый мониторинг

(наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 3 (з.е.)

Всего учебных часов: 108 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Экзамен	3	3	3

Москва 2021 г.

Год начала подготовки студентов - 2021

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	формирование комплекса знаний по теоретическим основам и приобретение практических навыков по вопросам стратегического анализа, что предполагает владение методикой стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, диагностики состояния компании, разработки стратегии по поддержанию и развитию конкурентных преимуществ.
Задачи дисциплины	сформировать знания и практические навыки по применению методов и приемов для исследования внутренней и внешней среды организации; формирование основных типов решений основываясь на выводах стратегического анализа; изучение множества конкретных примеров того, как изменения, связанные с покупателями, конкуренцией и технологией, могут повлиять на способность компании приносить приемлемую прибыль на инвестированный капитал своих владельцев.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	Микро-и макроэкономика (продвинутый уровень) Планирование и прогнозирование
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Государственная итоговая аттестация

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.  
Степень сформированности компетенций**

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
ОПК2 Способен применять продвинутые инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях			
ОПК-2.1	Знать: математический аппарат экономических исследований и продвинутые инструментальные методы экономического анализа, применяемые в экономике	Должен обладать знаниями о применении методов стратегического анализа в прикладных и фундаментальных исследованиях	Тест
ОПК-2.2	Уметь: применять продвинутые инструментальные методы экономического анализа при решении исследовательских задач	Должен обладать умениями применения методов стратегического анализа в при решении исследовательских задач	Выполнение реферата
ОПК-2.3	Владеть: навыками использования продвинутых инструментальных методов экономического анализа при проведении прикладных и (или) фундаментальных исследований в экономике	Должен обладать навыками применения методов стратегического анализа в прикладных и фундаментальных исследованиях	Кейс
ОПК4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность			

ОПК-4.1	Знать: виды и типы организационно-управленческих решений; технологии принятия решений по управлению и регулированию экономических процессов на макро- и микроуровнях	должен обладать знаниями о способах принятия экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности на основе результатов стратегического анализа	Тест
ОПК-4.2	Уметь: принимать организационно-управленческие решения на всех уровнях управления и нести за них ответственность	Должен обладать умениями принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности на основе результатов стратегического анализа	Практическое задание
ОПК-4.3	Владеть: навыками принятия организационно-управленческих решений	должен обладать навыками принятия экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности на основе результатов стратегического анализа	Кейс
<b>ПК3 Способен анализировать экономические и правовые последствия финансовых решений</b>			
ПК-3.1	Знать: основные методы анализа экономических и правовых решений	должен обладать знаниями методов стратегического анализа для расчета экономических последствий принятия финансовых решений	Тест
ПК-3.2	Уметь: применять методы анализа финансовых операций (сделок) клиентов организации	должен обладать умениями применения методов стратегического анализа для расчета экономических последствий принятия финансовых решений	Практическое задание
ПК-3.3	Владеть: навыками анализа финансовых операций (сделок) клиентов организации	должен обладать навыками применения методов стратегического анализа для расчета экономических последствий принятия финансовых решений	Кейс

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
---	---------------	------------	------------	------------

1.	Общая концепция стратегического анализа	Сущность и предмет стратегического анализа. Цели и задачи стратегического анализа. Методологические основы стратегического анализа. Этапы развития стратегического анализа. Содержание и структура стратегического анализа.	9.1.1, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.2, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.3	ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
2.	Алгоритм анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней	Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентной среды. Движущие силы. Карта стратегических групп. Анализ конкурентов. Ключевые факторы успеха.	9.1.1, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.2, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.3	ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
3.	Формирование стратегии на основе стратегического анализа	Перемена как проблема менеджмента организации. Перестройка организации. Радикальное преобразование. Умеренное преобразование. Основные области стратегических изменений.	9.1.1, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.2, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.3	ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
4.	Анализ эффективности стратегических изменений	Концепция эффективности организаций. Критерии эффективности. Оценка эффективности. Результативный и действенный подход к управлению. Подходы к оценке стратегических изменений.	9.1.1, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.2, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.3	ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
5.	Портфельный анализ	Назначение и сущность портфельного анализа . Бостонская матрица (BCG). Матрица GE/McKinsey. Матрица Shell/DPM. Матрица Hofer/Schendel. Матрица ADL/LC. Матрица И. Ансоффа. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).	9.1.1, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.2, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.3	ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3

6.	Структурный анализ процессов	Определение основных бизнес-процессов. Карта процесса. Методы совершенствования процесса	9.1.1, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.2, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.3	ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
7.	Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов	Функции объекта и их типология. Классификация функций в функционально-стоимостном анализе. Технология проведения функционально-стоимостного анализа. Основные принципы построения функционально-стоимостной модели. Принципы организации функционально-стоимостного анализа. Направления использования функционально-стоимостного анализа	9.1.1, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.2, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.3, 9.2.6	ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
8.	Определение и характеристика стратегий	Понятие стратегии организации и их различные трактовки. Типология стратегий организации по различным признакам. Корпоративная иерархия стратегий. Уровни разработки стратегий организации. Факторы, определяющие стратегический выбор компании. Стратегические альтернативы и критерии их выбора. Оценка стратегических альтернатив. Методы оценки стратегических альтернатив.	9.1.1, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.2, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.3	ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
9.	Типология стратегий с учетом различных факторов	Виды базовых стратегий предприятия по М. Портеру. Типология стратегий роста. по различным факторам. Международные стратегии. Стратегии с учетом состояния отрасли. Стратегии с учетом состояния организации. Антикризисные стратегии. Стратегии диверсифицированных компаний.	9.1.1, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.2, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.3	ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3
10.	Оценка инновационного потенциала организации	Понятие и структура инновационного потенциала . Механизм управления развитием инновационного потенциала предприятия. Методики оценки инновационного потенциала предприятия. Инновационные возможности предприятия. Анализ инновационности внутренней среды организации . Оценка внешней среды. Оценка инновационной активности предприятия .	9.1.1, 9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.1.2, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.3	ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3

**Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения**

**Форма обучения: очная, 3 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	3	1	0	2	4
2.	3	1	0	2	4
3.	3	1	0	2	4
4.	3	1	0	2	4
5.	3	1	0	2	4
6.	3	1	0	2	2
7.	6	2	0	4	2
8.	6	2	0	4	2
9.	6	2	0	4	2
10.	6	2	0	4	2
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	46	14	0	28	62

**Форма обучения: очно-заочная, 3 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	1	0	1	4
2.	2	1	0	1	4
3.	2	1	0	1	4
4.	2	1	0	1	4
5.	2	1	0	1	4
6.	2	1	0	1	4
7.	3	1	0	2	4
8.	3	1	0	2	6
9.	4	2	0	2	6
10.	4	2	0	2	6
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	30	12	0	14	78

**Форма обучения: заочная, 3 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	1.5	0.5	0	1	4

2.	1.5	0.5	0	1	4
3.	1.5	0.5	0	1	6
4.	1.5	0.5	0	1	6
5.	1.5	0.5	0	1	6
6.	2	1	0	1	6
7.	1.5	0.5	0	1	6
8.	2	1	0	1	6
9.	1.5	0.5	0	1	6
10.	1.5	0.5	0	1	6
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	20	6	0	10	88

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины студенту необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

### Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов. На лекциях студенты получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение студентов сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

### Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, студенту следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов студентов.

## Самостоятельная работа

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих студентов к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает студент, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине студенту необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

## Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии студенту следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

## **6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины**

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

### **Тест для формирования «ОПК-2.1»**

Вопрос №1 .

Основные функции управления реализацией стратегии:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. разработка стратегической программы или плана
2. стратегический контроль
3. разработка базовой стратегии
4. мотивация персонала на осуществление стратегии
5. анализ стратегий

Вопрос №2 .

Показатели реализации стратегии и достижения стратегических целей на уровне корпорации включают:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. рентабельность активов и продаж
2. уровень издержек производства
3. объем продаж
4. отгрузку товаров
5. прибыль на вложенный капитал



Вопрос №3 .

Два основных процесса реализации стратегии:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. проведение стратегических изменений в организации
2. выполнение основных функций управления реализацией стратегии
3. оперативное управление реализацией стратегии
4. стратегическое управление реализацией стратегического плана
5. управление персоналом

Вопрос №4 .

Стратегические изменения определяются

*Варианты ответов:*

1. реальной конкурентной позицией организации
2. системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства
3. только внутренними особенностями данной конкретной организации
4. характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды

Вопрос №5 .

Характерные черты стратегического планирования

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. содержит совокупность глобальных идей развития фирмы
2. устремлен на краткосрочную перспективу
3. служит основой для любого другого вида планирования
4. предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период
5. нет верного ответа

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Выполнение реферата для формирования «ОПК-2.2»

1. Роль стратегии в успехе организации.
2. Необходимость выделения стратегического конкурентного анализа в самостоятельный вид управленческого анализа.
3. Место и роль стратегического анализа в инновационной экономике.
4. Уровни и сферы применения стратегического анализа в современных условиях.
5. Эволюция взглядов И.Ансоффа на стратегический менеджмент.
6. Проблема идентификации объекта и предмета стратегического анализа.
7. «Качество жизни» населения как объект стратегического анализа.
8. Методы стратегического анализа.
9. Информационные источники для стратегического анализа, их достоинства и недостатки.
10. Достоинства и недостатки SWOT-анализа.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

### Кейс для формирования «ОПК-2.3»

Принятие альтернативных решений. Один из государственных подшипниковых заводов столкнулся с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития. Аналитиками рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования завода при сохранении традиционных технологий производства. Второй – в достаточно кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата и одновременно резкое сокращение занятости работающих на заводе специалистов.

Проблема: Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии подшипникового завода.

Вопросы:

Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения?

Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе

Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Тест для формирования «ОПК-4.1»

Вопрос №1 .

Конкурентные стратегии для зрелых отраслей

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. ассортимента и количества товарных групп
2. поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса
3. оптимизация цепочки ценности
4. стратегия «снятия сливок»
5. снижение издержек
6. сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба

Вопрос №2 .

Приоритеты в маркетинге компании, которая реализует сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации

*Варианты ответов:*

1. придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить; повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации

2. попытка представить как преимущество те свойства товара, которые обеспечивают низкие издержки
3. анализ уровня удовлетворения потребителей набором свойств и характеристик товара, соответствующих вкусам и/или специфическим потребностям сегмента
4. снижение цены ниже уровня конкурентов на аналогичные товары или сохранение цены на уровне конкурентов с приданием товару дополнительных свойств

Вопрос №3 .

Отличительная черта ассортимента компании, реализующей стратегию широкой дифференциации

*Варианты ответов:*

1. качественная базовая модель товара в нескольких модификациях
2. большое количество модификаций продукта, широкий выбор, упор на дифференцирующие свойства
3. диапазон качества от среднего до высокого, количество модификаций от нескольких до многочисленных

Вопрос №4 .

Тип конкурентного преимущества, который достигается компанией при реализации стратегии оптимальных издержек

*Варианты ответов:*

1. лидерство по издержкам
2. предложение продукции, отличной от продукции других конкурентов
3. больше потребительской ценности за ту же цену
4. лидерство по издержкам в обслуживаемой нише рынка
5. придание товару специфических свойств, ценных в глазах покупателей данного сегмента

Вопрос №5 .

Для компании целесообразно использование стратегии вертикальной интеграции когда она

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. создает конкурентное преимущество
2. устраняет пробелы в технических или производственных навыках и опыте
3. выход на рынок с помощью совместных маркетинговых проектов
4. повышает эффективность стратегически важных видов деятельности
5. верны все вышеперечисленные ответы
6. правильных ответов нет

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Практическое задание для формирования «ОПК-4.2»

Приведите примеры следующих видов стратегий организаций по материалам официальных Интернет-сайтов известных компаний:

- стратегии повышения качества;
- снижения издержек организации;
- стратегии ресурсосбережения;
- стратегии организационно-технического развития организации;

- стратегии совершенствования управления персоналом организации;
- стратегии социального развития организации.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Работа выполнена не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Работа выполнена не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Работа выполнена в полном объеме без ошибок с соблюдением необходимой последовательности действий

### Практическое задание для формирования «ОПК-4.2»

Приведите примеры стратегических и финансовых целей различных организаций по материалам официальных Интернет-сайтов, содержащих информацию о целях организаций.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Работа выполнена не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Работа выполнена не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Работа выполнена в полном объеме без ошибок с соблюдением необходимой последовательности действий

### Кейс для формирования «ОПК-4.3»

Международная сеть ресторанов быстрого обслуживания «Макдональдс» одной из устойчивых черт развития имеет жесткую специализацию. В состав сети «Макдональдс» входят только рестораны. Намериваясь прийти в Россию, «Макдональдс» также рассчитывала открыть ресторанов. Однако она изменила традиции и провела диверсификацию своей деятельности. Сначала был построен завод по производству сыра, гамбургеров, булочек и других традиционных компонентов меню ресторанов «Макдональдс». Позже фирма начала строительство офисного билдинга, эксплуатация которого станет одним из ее бизнесов.

Вопросы:

Объясните такое поведение фирмы «Макдональдс» в России с точки зрения ее стратегических приоритетов и определите тип ее стратегии.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### Тест для формирования «ПК-3.1»

Вопрос №1 .

К числу стратегических решений можно отнести:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. реконструкцию предприятия
2. внедрение новой технологии
3. пересмотр условий поставки
4. выход на новые рынки сбыта
5. приобретение, слияние предприятий
6. внедрение новой системы мотивации персонала
7. пересмотр критериев итогового контроля качества продукции

Вопрос №2 .

Стадии жизненного цикла, на которых используется стратегическая модель развития предприятия «ускоренный рост»

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. рождение
2. детство
3. юность
4. ранняя зрелость
5. окончательная зрелость
6. старение

Вопрос №3 .

Характерные особенности стратегических решений:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. инновационны по своей природе
2. направлены на решение конкретных задач
3. неопределенны по своей природе
4. множество альтернатив вполне определено

Вопрос №4 .

Что необходимо в первую очередь описывать при внедрении процессного подхода?

*Варианты ответов:*

1. Основной процесс
2. Основной процесс, определяющий миссию организации
3. Обеспечивающий процесс
4. Любой процесс, на который решила направить свои действия фирма

Вопрос №5 .

Глобальная стратегия основана на

*Варианты ответов:*

1. Стандартизации товара и использовании международного маркетинга
2. Стандартизации товара
3. Отраслевой стратегии
4. Стратегии внешнеэкономической деятельности

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Практическое задание для формирования «ПК-3.2»

На основании методики анализа конкурентов, рассматриваемой в рамках стратегического анализа, провести данный вид анализа на примере одной — трех организаций-конкурентов объекта исследования магистерской диссертации.

Результаты проведенного исследования оформить в виде Презентации.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Работа выполнена не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Работа выполнена не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Работа выполнена в полном объеме без ошибок с соблюдением необходимой последовательности действий

### Кейс для формирования «ПК-3.3»

Гостиничный комплекс «Приветливый берег» осуществляет свою деятельность в трех основных направлениях: предоставление услуг временного проживания, оказание оздоровительных и лечебных медицинских услуг, услуги общественного питания.

Для качественного обслуживания потребителей и осуществления основных хозяйственных процессов гостиничный комплекс оснащен необходимым современным оборудованием и хозяйственным инвентарем.

Вопросы:

1. Определите показатели качества в сфере услуг, предоставляемых гостиницей.
2. На каких стандартах качества данные услуги должны базироваться.
2. Дайте характеристику методов стратегического анализа, используемых для изучения спроса потенциальных потребителей и оценки качества гостиничных услуг, которые необходимо применить в гостиничном комплексе «Приветливый берег»

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения



Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

#### *Тема 1. Общая концепция стратегического анализа*

1. Сущность и предмет стратегического анализа.
2. Цели и задачи стратегического анализа.
3. Методологические основы стратегического анализа.
4. Этапы развития стратегического анализа.
5. Содержание и структура стратегического анализа.

#### *Тема 2. Алгоритм анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней*

6. Основные экономические характеристики отрасли.
7. Анализ конкурентной среды.
8. Движущие силы.
9. Карта стратегических групп.
10. Анализ конкурентов.
11. Ключевые факторы успеха.

#### *Тема 3. Формирование стратегии на основе стратегического анализа*

12. Перемена как проблема менеджмента организации.
13. Перестройка организации.
14. Радикальное преобразование.
15. Умеренное преобразование.
16. Основные области стратегических изменений.
17. Оценка риска инновации.
18. Анализ факторов успешности нововведений.
19. Процесс введения нового товара на рынок.
20. Конкурентные стратегии.
21. Качественные методы маркетинговых исследований.
22. Сущность качественных методов.
23. Виды качественных методов.

#### *Тема 4. Анализ эффективности стратегических изменений*

24. Концепция эффективности организаций.

25. Критерии эффективности.
26. Оценка эффективности.
27. Результативный и действенный подход к управлению.
28. Подходы к оценке стратегических изменений.

#### *Тема 5. Портфельный анализ*

29. Цели и задачи портфельного анализа
30. Технология и этапы проведения портфельного анализа
31. Балансировка бизнес-портфеля организации в портфельном анализе
32. Преимущества и недостатки портфельного анализа
33. Компоненты и содержание портфельных стратегий( вектор роста, конкурентные преимущества, синергизм и стратегическая гибкости)
34. Стратегическая гибкость портфеля при формировании конкурентных портфельных стратегий
35. Преимущества и недостатки портфельного анализа
36. Цели и задачи анализа в Бостонская матрица (BCG)
37. Модель Бостонской консультационной группы
38. Технология и критерии построения Бостонской матрица (BCG)
39. Набор стратегических решений в модели Бостонской консультационной группы
40. Характеристика бизнес-областей в матрице BCG (дикие кошки, звезды, собаки, дойные коровы)
41. Базовые стратегии для модели BCG
42. Преимущества и недостатки анализа в модели Бостонская матрица (BCG)
43. Цели и задачи анализа в матрице GE/McKinsey.
44. Модель Матрица GE/McKinsey.
45. Технология и критерии построения матрицы GE/McKinsey.
46. Стратегическая структура матрицы GE/McKinsey
47. Набор стратегических решений в модели матрица GE/McKinsey.
48. Характеристика бизнес-областей в матрице BCG
49. Базовые стратегии для модели матрицы GE/McKinsey
50. Преимущества и недостатки анализа в модели Матрица GE/McKinsey
51. Цели и задачи анализа в матрице Shell/DPM
52. Модель матрицы Shell/DPM
53. Технология и критерии построения матрицы Shell/DPM
54. Стратегическая структура матрицы Shell/DPM
55. Набор стратегических решений в модели матрица Shell/DPM
56. Характеристика бизнес-областей в матрице Shell/DPM
57. Базовые стратегии для модели матрицы Shell/DPM
58. Преимущества и недостатки анализа в модели матрицы Shell/DPM
59. Цели и задачи анализа в матрице Hofer/Schendel
60. Модель матрицы Hofer/Schendel
61. Технология и критерии построения матрицы Hofer/Schendel
62. Стратегическая структура матрицы Hofer/Schendel
63. Набор стратегических решений в модели матрица Hofer/Schendel
64. Характеристика бизнес-областей в матрице Hofer/Schendel
65. Базовые стратегии для модели матрицы Hofer/Schendel
66. Преимущества и недостатки анализа в модели матрицы Hofer/Schendel
67. типа несбалансированных бизнес-портфелей в матрице. Hofer/Schendel
68. Цели и задачи анализа в матрице ADL/LC
69. Модель матрицы ADL/LC
70. Технология и критерии построения матрицы ADL/LC
71. Стратегическая структура матрицы ADL/LC
72. Набор стратегических решений в модели матрицы ADL/LC
73. Характеристика бизнес-областей в матрице ADL/LC
74. Базовые стратегии для модели матрицы ADL/LC
75. Преимущества и недостатки анализа в модели матрицы ADL/LC
76. Цели и задачи анализа в матрице И. Ансоффа

77. Модель матрицы И. Ансоффа
78. Технология и критерии построения матрицы И. Ансоффа
79. Стратегическая структура матрицы И. Ансоффа
80. Набор стратегических решений в модели матрицы И. Ансоффа
81. Характеристика бизнес-областей в матрице И. Ансоффа
82. Базовые стратегии для модели матрицы И. Ансоффа
83. Преимущества и недостатки анализа в модели матрицы И. Ансоффа
84. Цели и задачи комплексного анализа (проект PIMS)
85. Модель матрицы комплексного анализа (проект PIMS)
86. Факторы, определяющие варианты стратегических решений в модели комплексного анализа (проект PIMS)

#### *Тема 6. Структурный анализ процессов*

87. Понятие и характеристики бизнес-процесса
88. Элементы типового бизнес-процесса
89. Понятие ключевых факторов успеха
90. Ключевые бизнес-процессы организации
91. Алгоритм определения ключевых бизнес-процессов организации на основе учета ключевых факторов успеха
92. Характеристика основных и вспомогательных бизнес-процессов
93. Типология основных бизнес-процессов организации
94. Критерии отбора бизнес-процессов
95. Матрица приоритетов для отбора бизнес-процессов
96. Карта процесса и ее назначение
97. Технология и этапы проведения структурного анализа процессов
98. Справочник процесса
99. Алгоритмическая форма записи процесса
100. Иерархия процесса
101. Алгоритмические схемы информационного потока процесса
102. Принципы совершенствования процессов
103. Карта и алгоритм процесса покупки
104. Карта и алгоритм процесса продажи
105. Метод пяти вопросов для совершенствования процесса
106. Метод анализа добавленной стоимости для совершенствования процесса
107. Метод устранения бюрократии для совершенствования процесса
108. Метод длительности цикла процесса для совершенствования процесса

#### *Тема 7. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов*

109. Понятие и назначение функционально-стоимостного анализа(ФСА)
110. Понятие функций объекта и их типология
111. Классификация функция в функционально стоимостном анализе (ФСА) по различным признакам
112. Функционально-стоимостная модель объекта и ее характеристики
113. Цели и задачи функционально-стоимостного анализа(ФСА)
114. Технология и последовательность этапов проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА)
115. Принципы организации функционально-стоимостного анализа(ФСА)
116. Общая характеристика методов исследования,используемых в ФСА
117. Метод «мозговой атаки» в ФСА
118. Метод «мозгового штурма» в ФСА
119. Синектический метод в ФСА
120. Морфологический метод в ФСА
121. МЕтод «Дельфи» в в ФСА
122. Направления использования функционально-стоимостного анализа

#### *Тема 8. Определение и характеристика стратегий*

123. Понятие стратегии организации и их различные трактовки
124. Типология стратегий организации по различным признакам
125. Корпоративная иерархия стратегий
126. Элементы стратегий
127. Основные типы стратегий по функциональным областям
128. Уровни разработки стратегий организации и их содержание
129. Факторы, определяющие стратегический выбор компании
130. Понятие стратегических альтернатив
131. Типология стратегических альтернатив
132. Критерии выбора стратегических альтернатив
133. Оценка стратегических альтернатив
134. Метод сценариев как метод оценки стратегических альтернатив

*Тема 9. Типология стратегий с учетом различных факторов*

135. Виды базовых стратегий предприятия по М. Портеру (стратегии доминирования по издержкам, стратегия дифференциации
136. Стратегия концентрации)
137. Общая стратегическая модель Портера
138. Стратегии доминирования по издержкам
139. Стратегия дифференциации
140. Стратегия концентрации
141. Типология стратегий роста по различным признакам
142. Стратегия интенсивного роста
143. Стратегия интегративного роста
144. Стратегия роста через диверсификацию
145. Типология стратегий на международных рынках
146. Стратегия экспорта
147. Стратегия лицензирования
148. Стратегия франчайзинга
149. Мультинациональная стратегия
150. Глобальная стратегия
151. Заключение стратегического союза
152. Характеристика факторов, характеризующих состояние фирмы
153. Характеристика факторов, характеризующих состояние отрасли
154. Типология отраслевых стратегий
155. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях
156. Стратегии конкуренции динамичных рынков
157. Стратегии конкуренции отраслей, находящихся в стадии зрелости
158. Стратегии конкуренции отраслей, находящихся в стагнирующих и застойных отраслях
159. Стратегии конкуренции сегментированных отраслей
160. Типология стратегий конкуренции с учетом состояния организации
161. Стратегии компаний – лидеров отрасли
162. Стратегии компаний, следующих за лидером
163. Стратегии слабых компаний
164. Типология антикризисных стратегий
165. Типология стратегий диверсифицированных компаний
166. Типология конкурентные стратегии по виду диверсификации(родственная диверсификация, неродственная диверсификация,комбинированная диверсификация)
167. Стратегии родственной диверсификации
168. Стратегии неродственной диверсификации
169. Стратегии комбинированной диверсификации
170. Стратегии вхождения в новую отрасль ( приобретение действующей компании,создание новой компании,организация совместного предприятия,
171. Стратегии диверсифицированной компании(стратегия расширения, стратегия сужения,корпоративная реструктуризация и выведение из кризиса)

## Тема 10. Оценка инновационного потенциала организации

172. Различные трактовки инновационного потенциала
173. Инновационная политика предприятия
174. Инновационный потенциал предприятия
175. Подходы к определению инновационного потенциала предприятия
176. Структура инновационного потенциала промышленного предприятия
177. Инновационные возможности предприятия
178. Направления восприимчивости инноваций на предприятии
179. Механизм управления развитием инновационного потенциала предприятия
180. Типология методик оценки инновационного потенциала предприятия
181. Цели и задачи оценки инновационного потенциала предприятия
182. Показатели оценки инновационного потенциала предприятия
183. Технология и этапы проведения оценки инновационного потенциала предприятия
184. Балансировка бизнес-портфеля организации в портфельном анализе
185. Преимущества и недостатки портфельного анализа
186. Модель определения уровня инновационного развития отдельного предприятия
187. Модель определения уровня инновационного развития группы предприятий в отрасли
188. Показатели оценки уровня инновационной активности предприятия
189. Анализ инновационности внутренней среды организации по блокам(функциональный,ресурсный,продуктовый,организационный,управленческий)
190. Анализ функционального блока внутренней среды
191. Анализ ресурсного блока внутренней среды
192. Анализ продуктового блока внутренней среды
193. Анализ организационного блока внутренней среды
194. Анализ управленческого блока внутренней среды
195. Критерии оценки инновационной активности предприятия
196. Технология и этапы проведения оценки инновационной активности предприятия
197. Понятия инновационный климат и инновационное поведение
198. Анализ факторов макросреды,формирующих инновационный климат и влияющих на инновационное поведение предприятия
199. Анализ факторов микросреды,формирующих инновационный климат и влияющих на инновационное поведение предприятия
200. Технология и этапы проведения SWOT-анализа влияния среды на инновационный потенциал и инновационные возможности предприятия

### Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено



9.1.1	Ополченева Е.В.	Современный стратегический анализ	Российская международная академия туризма, Университетская книга	2016	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/51871.html">http://www.iprbookshop.ru/51871.html</a>	по логину и паролю
9.1.2	Косова Л.Н.	Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации	Российский государственный университет правосудия	2018	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/78307.html">http://www.iprbookshop.ru/78307.html</a>	по логину и паролю
9.1.3	Никифорова Л.Е. Пуриков С.В. Разомасова Е.А.	Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты	Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»	2017	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/87162.html">http://www.iprbookshop.ru/87162.html</a>	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	сост. Сбоева И.А.	Современный стратегический анализ	Поволжский государственный технологический университет	2015	учебно-методическое пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/75442.html">http://www.iprbookshop.ru/75442.html</a>	по логину и паролю
9.2.2	Кузнецова Е.Ю. Крылатков П.П. Минеева Т.А. Подольск О.О.	Современный стратегический анализ	Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ	2016	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/68473.html">http://www.iprbookshop.ru/68473.html</a>	по логину и паролю
9.2.3	Панягина А.Е.	Экономический анализ	Ай Пи Эр Медиа	2018	практикум	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/69290.html">http://www.iprbookshop.ru/69290.html</a>	по логину и паролю
9.2.4	Попов В.П. Крайнюченко И.В.	Теория и анализ систем	Ай Пи Эр Медиа	2018	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/70283.html">http://www.iprbookshop.ru/70283.html</a>	по логину и паролю
9.2.5	Мошляк Г.А.	Современный стратегический анализ: высшее образование	Российский университет дружбы народов	2017	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/91072.html">http://www.iprbookshop.ru/91072.html</a>	по логину и паролю
9.2.6	Томасова Д.А.	Стратегический анализ с применением размытой логики и теории нечетких множеств	Ай Пи Эр Медиа	2019	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/86338.html">http://www.iprbookshop.ru/86338.html</a>	по логину и паролю

## **9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<http://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата

обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;
- педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;
- действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.