



Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Дворникова Татьяна Александровна
Должность: врио проректора по учебно-методической работе
Дата подписания: 28.02.2026 09:01:17
Уникальный программный ключ:
81e461222412462e3a09138100b0a027d3e

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Государственный университет по землеустройству»

«УТВЕРЖДАЮ»

Врио проректора по учебно-методической работе

_____/Л.П. Подболотова /

“17” мая 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.05 СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

(шифр и название дисциплины)

направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

(шифр и название направления подготовки)

профиль

**УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННОСТЬЮ И УСТОЙЧИВЫМ
РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИЙ**

уровень высшего образования

магистратура

(бакалавриат, специалитет, магистратура)

квалификация

магистр

(название)

Москва 2024



Рабочая программа дисциплины разработана на кафедре менеджмента и управления сельскохозяйственным производством ФГБОУ ВО «ГУЗ» в соответствии со следующими нормативными документами:

- Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденный приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 №245.
- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

Рабочая программа дисциплины составлена в рамках основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) высшего образования и учитывает особенности обучения при инклюзивном образовании инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Разработчики:

д.э.н., профессор

/М.М. Колесников/

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента и управления сельскохозяйственным производством (протокол № 9 от 13.05.2024 г.).

Заведующий кафедрой

менеджмента и управления сельскохозяйственным производством

д.э.н., доцент

/Н.И. Иванов/

Руководитель ОПОП

д.т.н., профессор

/С.П. Коростелев/



1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ЕЕ ОБЪЕМ И МЕСТО В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

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

Цель учебной дисциплины «Современный стратегический анализ» состоит в расширении, углублении и совершенствовании знаний и навыков обучаемых в сфере стратегического анализа: обеспечении глубокого понимания его основных задач, умении находить и систематизировать необходимую информацию, практическом овладении методами стратегического анализа внутренней и внешней среды организации, умении анализировать ключевые показатели стратегической эффективности компании.

Задачи учебной дисциплины:

1. ознакомить обучаемых с общей методологией стратегического анализа в условиях современной нестабильной экономики;
2. обеспечить развитие профессиональных компетенций, необходимых для осуществления стратегического анализа;
3. сформировать практические навыки владения основными методами и инструментами анализа. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы приведен в таблице 1.1

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы приведен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций		
Код	Содержание компетенции (или ее части)				
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Знает принципы поиска, отбора и обобщения многомерной статистической информации	В области знания и понимания (А) - знать		
			Знать	Основные закономерности функционирования информационных процессов А1	
				Основные принципы поиска, отбора и обобщения информации А2	
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь		
			Уметь	Применять современные информационные технологии для поиска, обработки и обобщения информации В1	
				В области практических навыков (С) - владеть навыками	
		Владеть	Навыками сбора, хранения, обработки и обобщения информации С1		
			В области знания и понимания (А) - знать		
Знать	Концептуальные основы анализа и синтеза				
©ГУЗ		Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1	Стр. 3



Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций		
Код	Содержание компетенции (или ее части)				
		анализировать социально-экономическое развитие территорий и вырабатывать стратегию их выхода из кризиса		информации А1	
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь		
			Уметь	Применять методы критического анализа и синтеза информации для решения поставленных задач В1	
			В области практических навыков (С) - владеть навыками		
			Владеть	Навыками критического анализа и синтеза информации для решения поставленных задач С1	
		УК-1.3 Владеет методами критического анализа и системного подхода для решения задач управления территориями и объектами	В области знания и понимания (А) - знать		
			Знать	Основные механизмы критического анализа и системного подхода А1	
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь		
			Уметь	Применять методы критического анализа и системного подхода для решения поставленных задач В1	
			В области практических навыков (С) - владеть навыками		
ОПК-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 Знает методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения управленческих и исследовательских задач, современные интеллектуально-поисковые системы	В области знания и понимания (А) - знать		
			Знать	Процесс сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения управленческих задач А1	
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь		
			Уметь	Применять основные методы сбора, обработки и анализ данных, необходимые для решения управленческих задач В1	
			В области практических навыков (С) - владеть навыками		
		ОПК-2.2 Умеет осуществлять сбор, обработку и экономико-статистический анализ данных, проводить анализ и моделирование процессов управления собственностью	В области знания и понимания (А) - знать		
			Знать	Процесс сбора, обработки и экономико-статистического анализ данных и информации на основе современного инструментария А1, Сущность интеллектуальных информационно-аналитических систем А2	
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь		
			Уметь	Осуществлять сбор, обработку и экономико-статистический анализ данных В1, Использовать полученную информацию для решения управленческих задач с учетом их социальной значимости В2, Организовывать реализацию и контроль исполнения решений В3	
			В области практических навыков (С) - владеть навыками		
		Владеть	Навыками сбора и обработки данных С1, Навыками экономико-статистического анализа С2, Навыками использования полученной		
©ГУЗ		Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1	Стр. 4



Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
				информацию для решения управленческих задач с учетом их социальной значимости С3, Навыками организации реализации и контроля исполнения решений С4
		ОПК-2.3 Владеет навыками многомерных статистических расчетов, методами корреляционно-регрессионного анализа, количественным анализом финансовых операций для целей решения управленческих и исследовательских задач развития территории субъектов РФ с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	В области знания и понимания (А) - знать	
			Знать	Основное содержание процесса статистической обработки информации А1, Основную сущность интеллектуальных информационно-аналитических систем А2
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь	
			Уметь	Применять методы статистической обработки информации В1, Использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы В2
			В области практических навыков (С) - владеть навыками	
			Владеть	Навыками статистической обработки информации С1, Навыками решения поставленных управленческих задач с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем С2
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные	ОПК-4.1 Знает технологию организации проектной процессной деятельности, разработки стратегий устойчивого территорий, развития бизнеса организации, планирования инновационных преобразований в условиях перехода	В области знания и понимания (А) - знать	
			Знать	Сущность, структуру и этапы проектной и процессной деятельности в организации А1, Способы поиска и оценки новых рыночных возможностей А2
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь	
			Уметь	Применять современные практики управления В1, Организовать проектную и процессную деятельности организации В2
			В области практических навыков (С) - владеть навыками	



Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
	возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	на минимальный углеродный след и его компенсацию	Владеть	Навыками организации проектной и процессной деятельности С1, Навыками планирования инновационных преобразований С2
		ОПК-4.2 Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности развития организации, осуществляющей переход на принципы ESG, определять инновационные направления деятельности, создавать проектные команды и осуществлять руководство их деятельностью	В области знания и понимания (А) - знать	
			Знать	Методы выявления и оценивать новые рыночные возможности А1, Бизнес-модели создания и развития новых направлений деятельности и организаций А2
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь	
			Уметь	Определять инновационные направления деятельности В1, Руководить проектной и процессной деятельностью в организации В2;
			В области практических навыков (С) - владеть навыками	
			Владеть	Навыками организации и руководства проектных команд С1, Навыками планирования развития организации С2
		ОПК-4.3 Владеет навыками разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организаций, соответствующих им бизнес-моделей, навыками контроля за результатами их реализации в условиях «постковидной» экономики	В области знания и понимания (А) - знать	
			Знать	Современные практики управления организации А1, Стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организаций А2
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь	
			Уметь	Разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели В1
			В области практических навыков (С) - владеть навыками	
			Владеть	Навыками создания бизнес-моделей С1, Навыками контроля за результатами деятельности компании С2



1.2 Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Современный стратегический анализ» представляет собой дисциплину обязательной части (Б1.О.05) подготовки студентов по направлению 38.04.02 Менеджмент по профилю «Управление собственностью и устойчивым развитием территорий».

Дисциплина изучается на 2-ом курсе (ах) в 4 семестре.

Логическая и содержательная связь дисциплин, участвующих в формировании представленных в п.1 компетенций, содержится в ниже представленной таблице:

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Данная дисциплина	Последующие дисциплины
УК-1	Математика, Основы земельного права, логика, Экономическая теория	Современный стратегический анализ	Философия
ОПК-2	Математика, Теория вероятностей и математическая статистика Информатика		Проектный менеджмент Стратегический менеджмент
ОПК-4	Математика, информатика, логика		Финансовый менеджмент Экономика организации Маркетинг Бухгалтерский и управленческий учет

1.3 Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоёмкость дисциплины «Современный стратегический анализ» составляет 3 зачётных единиц или 108 академических часа.

Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах)



Объём дисциплины	Всего часов		
	Для очной формы обучения	для заочной обучения	Для очно- заочной обучения
Общая трудоемкость дисциплины		108	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)		18	18
Аудиторная работа (всего):		18	18
в т. числе:			
Лекции		4	4
Семинары, практические занятия		14	14
Лабораторные работы			
Курсовое проектирование (РГР)			
Самостоятельная работа обучающихся		63+27	63+27
Вид промежуточной аттестации обучающегося		Экзамен	Экзамен

2. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Содержание учебной дисциплины

Содержание дисциплины включает следующие темы:

Тема 1. Роль стратегии в успехе, основная схема стратегического анализа.

Основные понятия. Определение целей. Построение стратегии. Реализация стратегии

Тема 2. Функции стратегического менеджмента в фирме. Роль анализа в формировании стратегии.

Виды функций стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Формулирование миссии и определение целей предприятия

Тема 3. Инструменты стратегического анализа. Анализ отраслевой структуры: основные принципы.

Модель Маккинси 7С. PEST-анализ. SWOT-анализ. Модель Адизеса.

VRIN-тест. Цепочка ценности (Value Chain). Методы отраслевого анализа. Ключевые факторы РДиГБ, выявляемые при отраслевом анализе

Тема 4. Конкурентный анализ. Анализ ресурсов и способностей. Организационная структура и система управления

Ряд ситуаций, которые требуют проведения конкурентного анализа. Основополагающие принципы. SPACE-анализ. PEST-анализ. SWOT-анализ. Конкурентные силы Майкла Портера. Этапы анализа конкурентной среды.



Пятиэтапная модель Гранта. Алгоритм анализа внутреннего окружения. Уровни структуры управления.

Тема 5. Анализ конкурентного преимущества.

Конкурентоспособность. Понятие конкуренции, её виды, функции. Определение понятия «конкурентная борьба». Методы анализа конкурентных преимуществ. Этапы анализа.

Тема 6. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей.

Цели. Жизненный цикл отрасли. Структура, конкуренция и факторы успеха в течение жизненного цикла. Организационная адаптация и изменение.

Тема 7. Корпоративная стратегия. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация.

Понятие корпоративной стратегии. Сущность. Издержки и выгоды вертикальной интеграции. Экономические последствия вертикальной интеграции. Вертикальная интеграция «назад». Вертикальная интеграция «вперед». Сбалансированная вертикальная интеграция. Эволюция многонациональных стратегий и структур. Транснациональная корпорация. Стратегия развития конкурентоспособности компании. Конкурентоспособность глобальной компании и возможности выхода российских компаний на внешний рынок

Тема 8. Стратегия диверсификации. Управление многопрофильными корпорациями. Современные тенденции стратегического управления.

Классификация стратегий диверсификации. Разработка стратегии диверсификации. Побудительные мотивы. Теория корпорации М-формы. Роль корпоративного управления. Стили стратегического менеджмента.

2.2 Структура учебной дисциплины

Таблица 2.1 – Структура учебной дисциплины для очно-заочной формы обучения

Названия содержательных разделов и тем учебной дисциплины	Количество часов					Индикато р компетен ции	Признак компетенции	
	Очно-заочная							
	всего	в том числе						
лек.		пр.	лаб.	инд	СР С			
1	2	3	4	5	6	7	8	9



Названия содержательных разделов и тем учебной дисциплины	Количество часов						Индикато р компетен ции	Признак компетенции
	Очно-заочная							
	всего	в том числе						
лек.		пр.	лаб.	инд	СР С			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 1. Роль стратегии в успехе, основная схема стратегического анализа	8,5	0,5	1			7	УК-1.1 УК-1.2	A-1,2 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1
Тема 2. Функции стратегического менеджмента в фирме. Роль анализа в формировании стратегии.	9,5	0,5	1			8	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3	A-1,2 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1
Тема 3. Инструменты стратегического анализа. Анализ отраслевой структуры: основные принципы.	10,5	0,5	2			8	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2	A-1,2 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1,2 B-1,2,3 C-1,2,3,4
Тема 4. Конкурентный анализ. Анализ ресурсов и способностей. Организационная структура и система управления	10,5	0,5	2			8	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3	A-1,2 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1,2 B-1,2,3 C-1,2,3,4 A-1,2 B-1,2 C-1,2
Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	10,5	0,5	2			8	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1	A-1,2 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1,2 B-1,2,3 C-1,2,3,4 A-1,2 B-1,2 C-1,2 A-1,2 B-1,2 C-1,2
Тема 6. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей	10,5	0,5	2			8	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2	A-1,2 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1,2 B-1,2,3 C-1,2,3,4 A-1,2 B-1,2 C-1,2 A-1,2 B-1,2 C-1,2 A-1,2 B-1,2 C-1,2
Тема 7. Корпоративная стратегия. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация.	10,5	0,5	2			8	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3	A-1,2 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1,2 B-1,2,3 C-1,2,3,4 A-1,2 B-1,2 C-1,2 A-1,2 B-1,2 C-1,2 A-1,2 B-1,2 C-1,2 A-1,2 B-1 C-1,2
Тема 8. Стратегия диверсификации. Управление многопрофильными	10,5	0,5	2			8	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1	A-1,2 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1



Названия содержательных разделов и тем учебной дисциплины	Количество часов						Индикато р компетен ции	Признак компетенции
	Очно-заочная							
	всего	в том числе						
лек.		пр.	лаб.	инд	СР С			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
корпорациями. Современные тенденции стратегического управления.							ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3	A-1,2 B-1,2,3 C-1,2,3,4 A-1,2 B-1,2 C-1,2 A-1,2 B-1,2 C-1,2 A-1,2 B-1,2 C-1,2 A-1,2 B-1 C-1,2
Экзамен	27					27	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3	A-1,2 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1 B-1 C-1 A-1,2 B-1,2,3 C-1,2,3,4 A-1,2 B-1,2 C-1,2 A-1,2 B-1,2 C-1,2 A-1,2 B-1,2 C-1,2 A-1,2 B-1 C-1,2
Всего часов	108	4	14			63+ 27		

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении студентами дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой *разделов (тем)* учебных занятий. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результат аттестации студентов на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций студентами.

2.3 Распределение контактной работы

Распределение контактной работы по видам занятий приведено в таблицах 2.3-2.3

Таблица 2.3 – Лекции, их содержание и объем в часах

Номер темы	Номер лекции	Наименование темы Содержание лекции	Очно- заочная ФО	
			Объём	Семестр
1	2	3	6	7
T.1	Л.1	Тема 1. Роль стратегии в успехе, основная схема стратегического анализа. Основные понятия. Определение целей. Построение стратегии. Реализация стратегии	0,5	4

Номер темы	Номер лекции	Наименование темы Содержание лекции	Очно- заочная ФО	
			Объём	Семестр
1	2	3	6	7
Т.2	Л.1	Тема 2. Функции стратегического менеджмента в фирме. Роль анализа в формировании стратегии. Виды функций стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Формулирование миссии и определение целей предприятия	0,5	4
Т.3	Л.1	Тема 3. Инструменты стратегического анализа. Анализ отраслевой структуры: основные принципы. Модель Маккинси 7С. PEST-анализ. SWOT-анализ. Модель Адизеса. VRIN-тест. Цепочка ценности (Value Chain). Методы отраслевого анализа. Ключевые факторы РДиГБ, выявляемые при отраслевом анализе	0,5	4
Т.4	Л.1	Тема 4. Конкурентный анализ. Анализ ресурсов и способностей. Организационная структура и система управления Ряд ситуаций, которые требуют проведения конкурентного анализа. Основопологающие принципы. SPACE-анализ. PEST-анализ. SWOT-анализ. Конкурентные силы Майкла Портера. Этапы анализа конкурентной среды. Пятиэтапная модель Гранта. Алгоритм анализа внутреннего окружения. Уровни структуры управления.	0,5	4
Т.5	Л.2	Тема 5. Анализ конкурентного преимущества. Конкурентоспособность. Понятие конкуренции, её виды, функции. Определение понятия «конкурентная борьба». Методы анализа конкурентных преимуществ. Этапы анализа.	0,5	4
Т.6	Л.2	Тема 6. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей. Цели. Жизненный цикл отрасли. Структура, конкуренция и факторы успеха в течение жизненного цикла. Организационная адаптация и изменение.	4	4

				Государственный университет по землеустройству		СТО СМК	
Номер темы	Номер лекции	Наименование темы Содержание лекции	Очно- заочная ФО				
			Объём	Семестр			
1	2	3	6	7			
T.7	Л.2	Тема 7. Корпоративная стратегия. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация. Понятие корпоративной стратегии. Сущность. Издержки и выгоды вертикальной интеграции. Экономические последствия вертикальной интеграции. Вертикальная интеграция «назад». Вертикальная интеграция «вперед». Сбалансированная вертикальная интеграция. Эволюция многонациональных стратегий и структур. Транснациональная корпорация. Стратегия развития конкурентоспособности компании. Конкурентоспособность глобальной компании и возможности выхода российских компаний на внешний рынок	2	4			
T.8	Л.2	Тема 8. Стратегия диверсификации. Управление многопрофильными корпорациями. Современные тенденции стратегического управления. Классификация стратегий диверсификации. Разработка стратегии диверсификации. Побудительные мотивы. Теория корпорации М-формы. Роль корпоративного управления. Стили стратегического менеджмента.	1	4			
		Общий лекционный объем дисциплины за 3 семестр	10	4			

Таблица 2.3 – Практические (или семинарские) занятия, их содержание и объем в часах

Номер темы	Номер занятия	Содержание занятий	Очно-заочная ФО	
			Объём	Семестр
	1	2	5	6
T1	ПР1	Роль стратегии в успехе, основная схема стратегического анализа.	1	4
T2	ПР1	Функции стратегического менеджмента в фирме.	1	4
©ГУЗ		Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1
Стр. 13				

		Государственный университет по землеустройству	СТО СМК	
		Роль анализа в формировании стратегии.		
T3	ПР2	Инструменты стратегического анализа. Анализ отраслевой структуры: основные принципы.	2	4
T4	ПР3	Конкурентный анализ. Анализ ресурсов и способностей. Организационная структура и система управления	2	4
T5	ПР4	Анализ конкурентного преимущества.	2	4
T6	ПР5	Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей.	2	4
T7	ПР6	Корпоративная стратегия. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация.	2	4
T8	ПР7	Стратегия диверсификации. Управление многопрофильными корпорациями. Современные тенденции стратегического управления.	2	4
		Всего часов по дисциплине	14	4

2.3 Распределение самостоятельной работы студентов

Распределение самостоятельной работы студентов ОЗФО представлено в виде таблиц 2.4, 2.6, 2.7, 2.8.

СРС по дисциплине «Современный стратегический анализ» выполнение реферата, подготовку к текущему контролю и к промежуточной аттестации (экзамен).

Таблица 2.4 – График недельной загрузки СРС студента ОЗФО 4 семестр

№ недели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Итого
Подготовка к лекциям		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
Подготовка к практическим занятиям		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
Работа над индивидуальными заданиями (реферат)								1							1				1	3
Подготовка к текущему контролю				3			3			3	2		3	3		3		1	3	24
Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27
Итого		3	3	6	3	3	6	4	3	6	6	4	7	7	5	7	4	5	8	63+27

2.4. Распределение интерактивных видов занятий.



Очно-заочная форма обучения.

Объем интерактивных занятий – 11 часов.

Таблица 2.5 – Распределение интерактивных занятий студента ОЗФО

№ недели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Всего
Лекции	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Практические занятия	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	11

Характеристика интерактивных видов занятий

Интерактивные методы на практических занятиях:

Работа в малых группах, коллективный (многостороннее взаимодействие в форме группового общения, в котором принимает участие каждый студент на практическом занятии); коллективно-групповой (работа малых групп соединяется с работой всех присутствующих на семинарском занятии).

Интерактивные методы в самостоятельной работе:

Метод проектов, Метод обучения в парах (спарринг-партнерство).

**3. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Общий объем самостоятельной работы студентов по дисциплине включает аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов в течение семестра. Аудиторная самостоятельная работа осуществляется в форме тестирования, а также в процессе выполнения заданий мозгового штурма. Внеаудиторная самостоятельная работа осуществляется в следующих формах: изучения литературы, эмпирических данных по публикациям в виде сценариев принятия решений, подготовке рефератов и докладов, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине разработаны: учебные материалы для семинарских занятий и самостоятельной работы размещены на личной странице преподавателя в ЦДМО.

Таблица 3.1 – Перечень вопросов и задач для видов контроля



Наименование темы	Перечень вопросов и задач	Формируемые индикаторы компетенции
Роль стратегии в успехе, основная схема стратегического анализа.	Дать определение понятию стратегия. Цели стратегии. Этапы формирования стратегии.	УК-1.1 УК-1.2
Функции стратегического менеджмента в фирме. Роль анализа в формировании стратегии.	Представление о стратегическом менеджменте. Этапы стратегического управления. Роль стратегического менеджмента. Причины организационных изменений	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
Инструменты стратегического анализа. Анализ отраслевой структуры: основные принципы.	Дать определение стратегический анализ. SWOT-анализ	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2
Конкурентный анализ. Анализ ресурсов и способностей. Организационная структура и система управления	Когда необходим конкурентный анализ предприятия. Как провести конкурентный анализ предприятия	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3
Анализ конкурентного преимущества.	По каким этапам рекомендуется вести. Новации, дающие конкурентное преимущество. Три фактора удержания конкурентного преимущества.	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1
Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей.	Значение стратегии в стратегическом управлении. Основные области выработки стратегии	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2
Корпоративная стратегия. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация.	Концепция интеграции вертикального плана. Отличия от горизонтальной интеграции. Когда целесообразна вертикальная интеграция целесообразна, когда.	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3
Стратегия диверсификации. Управление многопрофильными корпорациями. Современные тенденции стратегического управления.	Виды. Чего помогает добиться диверсификация?	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1



		ОПК-4.2 ОПК-4.3
Подготовка к итоговому экзамену (проводится в виде экзамена в 2-м семестре по индивидуальным заданиям)	Перечень вопросов к аттестации (экзамен) 1. Понятие стратегии 2. Современный стратегический анализ 3. Функции стратегического менеджмента в фирме 4. Роль стратегии в успехе. 5. Краткая история стратегии бизнеса. 6. Корпоративная стратегия и бизнес - стратегия 7. Роль анализа в формировании стратегии. 8. Инструменты стратегического анализа Цели, ценности и эффективность. 9. Анализ отраслевой структуры: основные принципы 10. Конкурентный анализ. 11. Анализ ресурсов и способностей. 12. Организационная структура и система управления. 13. Анализ конкурентного преимущества. 14. Природа и источники конкурентного преимущества. 15. Лидерство по издержкам. 16. Анализ преимущества за счет дифференциации. 17. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей. 18. Технологические отрасли и управление инновациями. 19. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях. 20. Корпоративная стратегия. 21. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы. 22. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация. 23. Стратегия диверсификации. 24. Управление многопрофильными корпорациями. 25. Современные тенденции	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ОПК-4.1 ОПК-4.2 ОПК-4.3



	стратегического управления 26. SWOT - анализ при оценке основных параметров. 27. Основа Матрицы Джеренал Электрик - Мак-Кинзи 28. Концепция жизненного цикла продукта. 29. Основные управленческие компоненты реализации стратегии 30. Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта. 31. Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования 32. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации. 33. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации. 34. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек. 35. Стратегии опережения конкурентов по издержкам. 36. SWOT- анализ и его задачи. 37. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек 38. Теория продуктового портфеля; матрица БКГ. 39. Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов.	
--	---	--

Таблица 3.2 - Методические указания, используемые при изучении дисциплины

№ п/п	Наименование указаний, пособий	Количество экземпляров
1	Горбунов В.С., Шорохов С.И. Оценка стратегических изменений: учеб.-метод. пособие. гр.УМО/ В.С. Горбунов, С.И. Шорохов. - Гос. ун-т по землеустройству, каф. экономической теории и менеджмента.	50

3.1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

©ГУЗ	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1	Стр. 18
------	----------	-------------	--------------	---------



Освоение обучающимся учебной дисциплины «Современный стратегический анализ» предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров, практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Самостоятельная работа студентов (СРС) позволяет предметно выработать аналитические навыки, более осознанно относиться к уровню своей профессиональной подготовки. СРС способствует развитию их мыслительной деятельности, обеспечивает усвоение определенного учебного материала и предоставляет необходимую подготовку для решения конкретных практических задач, входящих в их будущие профессиональные обязанности. СРС направлена на обеспечение индивидуализации при изучении курса, на развитие способностей и возможностей, на персонафикацию контроля за качеством обучения.

При подготовке к практическим занятиям, руководствуясь планом и списком рекомендуемой литературы, необходимо изучить тему так, чтобы по каждому из предложенных вопросов студент мог дать развернутый, обстоятельный ответ.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов включает:

- Работа над конспектом лекции
- Подготовка к практическому занятию
- Доработка конспекта лекции с применением учебника, методической литературы, дополнительной литературы
- Подбор, изучение, анализ и конспектирование рекомендованной литературы
- Самостоятельное изучение отдельных тем, параграфов
- Подготовка к экзамену

Освоение обучающимся учебной дисциплины «Современный стратегический анализ» предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров, практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения учебной дисциплины и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться настоящей рабочей программы учебной дисциплины. Ее может представить преподаватель на вводной лекции или самостоятельно обучающийся использует информацию на официальном Интернет-сайте Университета.

Следует обратить внимание на список основной и дополнительной литературы, которая имеется в электронной библиотечной системе Университет, на предлагаемые преподавателем ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

Алгоритм деятельности преподавателя и студентов

Этапы деятельности	Содержание деятельности			
	Преподаватель		Студент	
©ГУЗ	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1	Стр. 19



Этапы деятельности	Содержание деятельности	
	Преподаватель	Студент
Подготовка: определение темы, цели и задач задания	Мотивирует, помогает студенту в постановке коммуникативных задач	Определяет и обсуждает с преподавателем актуальность проблемы; выдвигает совместно с преподавателем гипотезу исследования
Планирование: – определение источников, способов сбора, анализа информации, способов представления результатов; – установление критериев оценки результата и процесса	Корректирует в случае необходимости деятельность студента, предлагает идеи, высказывает предположения	Формулирует задачи и разрабатывает план действий; обсуждает с преподавателем методы исследования
Сбор информации: наблюдение, работа с справочной литературой, нормативно-правовой, учебной, научной и др.	Наблюдает за деятельностью студента, косвенно руководит его исследовательской деятельностью	Собирает и систематизирует информацию по теме
Анализ информации, формулирование выводов	Корректирует деятельность студента, наблюдает, советует	Анализирует собранную информацию
Оформление работы, подготовка к представлению результатов	Консультирует в оформлении реферата и презентации	Оформляет конечные результаты
Представление задания	Оценивает результаты, процесс исследования по заранее установленным критериям	Представляет результаты исследования по заданию в форме устного представления презентации
Подведение итогов, рефлексия и оценка	Оценивает усилия, использованные и неиспользованные возможности, творческий подход студента.	Участвует в коллективном обсуждении, определяет возможности для продолжения исследования

Методические рекомендации к практическим занятиям

Цель освоения дисциплины – формирование комплекса компетенций, позволяющих на практике овладения студентами методами управления производственными процессами на предприятии в условиях рыночной экономики



Общая концепция построения практических занятий

На практических занятиях в зависимости от темы занятия выполняется поиск информации по решению проблем, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями, участие в дискуссиях, разбор конкретных ситуаций, командная работа, решение индивидуальных тестов, задач.

Подготовка к контрольным мероприятиям

Текущий контроль осуществляется в виде устных опросов по теории. При подготовке к опросу студенты должны освоить теоретический материал по блокам тем, выносимых на этот опрос. При подготовке к аудиторному тестированию, и контрольным работам студентам необходимо повторить материал лекционных и практических занятий по отмеченным преподавателям темам. Подготовка к дискуссиям, и индивидуальным работам требует от студента не только повторения пройденного материала на аудиторных занятиях, но поиска и анализа материала, выданного на самостоятельное изучение.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций из практики менеджмента в российских компаниях, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины; поиск и обзор литературы и электронных источников; чтение и изучение учебника и учебных пособий.

Методические рекомендации по подготовке научных сообщений

Научное сообщение – творческая исследовательская работа, основанная, прежде всего, на изучении значительного количества научной и иной литературы по теме исследования. Другие методы исследования могут, конечно, применяться (и это должно поощряться), но достаточным является работа с литературными источниками и собственные размышления, связанные с темой.

Цель написания научного сообщения – привитие студенту навыков краткого и лаконичного представления собранных материалов и фактов в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научным отчетам, обзорам и статьям.

При написании необходимо:

- изучить теоретическую литературу по предмету исследования;
- в развернутом виде представить историю и теорию вопроса;
- осветить основные положения темы сообщения;
- указать разные точки зрения на предмет исследования;
- обозначить свое видение проблемы изучения;
- сделать выводы по теме исследования;
- обозначить перспективу изучения проблемы;
- указать литературу по теме исследования;



- приложить глоссарий.

Подготовка сообщения подразумевает самостоятельное изучение студентом нескольких литературных источников (монографий, научных статей и т.д.) по определённой теме, не рассматриваемой подробно на лекции, систематизацию материала и краткое его изложение.

Работа должна быть графически и методически грамотно оформлена. При написании необходимо: а) отобрать учебную и научную литературу по вопросу исследования; б) составить план, в котором следует отразить: *введение*, в котором ставится цель и задачи исследования; *историю и теорию вопроса* (которая может являться составной частью введения или представлять самостоятельную главу); *основную часть работы*; *заключение*, в котором подводятся итоги исследования, а также освещается перспектива дальнейшего изучения проблемы, темы, вопроса; *список литературы, Интернет-ресурсы, глоссарий; приложение* (таблицы, карты и др.) в) при описательном характере темы исследования необходимо осветить точки зрения на проблему ученых, выделить распространенный взгляд на существо проблемы, представить свою точку зрения.

Подготовка презентации по теме научного сообщения

Практические советы для создания эффективной структуры кадра и удобного восприятия при оформлении результатов работы в виде презентации:

- объекты, которые несут сравнительно самостоятельную, отличную от других информацию, следует представить графически;
- объекты можно объединить, пользуясь единой формой, цветом, размером или заключением в рамку;
- при компоновке отдельных кадров необходимо следить, чтобы объекты располагались по всему полю кадра;
- главное содержание и компоненты кадра, расположенные в местах плохого восприятия, выделять эффективными способами: контрастный цвет; черная или цветная рамка; контрастный цвет, заключенный в черную рамку; увеличение размера объекта; не следует применять в кадре большое количество цветов, чтобы не создавать пестроты, которая утомляет зрение. Наименьшее утомление глаз вызывают желтый, желто-зеленый, зеленый и светлые ахроматические цвета. Если кадр рассматривается с близкого расстояния, цвета могут быть не очень насыщенными с примесью серого, а если кадр изучают с большого расстояния в пределах учебного кабинета, то необходимы яркие насыщенные тона; система окраски должна четко разграничивать отдельные части кадра.

Шкала оценивания презентации

Дескрипторы	Минимальный ответ	Изложенный, раскрытый ответ	Законченный, полный ответ	Образцовый, примерный, достойный подражания ответ
Раскрытие	Проблема	Проблема	Проблема	Проблема раскрыта



Дескрипторы	Минимальный ответ	Изложенный, раскрытый ответ	Законченный, полный ответ	Образцовый, примерный, достойный подражания ответ
проблемы	не раскрыта. Отсутствуют выводы	раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы	раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы	полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использован 1-2 профессиональных термина	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов
Оформление	Не использованы технологии PowerPoint. Больше 4 ошибок в представляемой информации	Использованы технологии PowerPoint частично. 3-4 ошибки в представляемой информации	Использованы технологии PowerPoint. Не более 2 ошибок в представляемой информации	Широко использованы технологии (PowerPoint). Отсутствуют ошибки в представляемой информации.
Нет ответов на вопросы	Только ответы на элементарные вопросы	Ответы на вопросы полные и/или частично полные	Ответы на вопросы полные с приведением примеров	Нет ответов на вопросы



Дескрипторы	Минимальный ответ	Изложенный, раскрытый ответ	Законченный, полный ответ	Образцовый, примерный, достойный подражания ответ
			и/или пояснений	
Итоговая оценка				

Дескрипторы для поэлементного оценивания сообщения

Уровень 5 – детерминирующая идея отражает глубокое понимание, содержание работы соответствует теме; работа оформлена с высоким качеством, оригинально.

Уровень 4 – основная идея содержательна; работа оформлена хорошо, традиционно.

Уровень 3 – идея ясна, но, возможно, шаблонна; работа оформлена некачественно, имеются методические и технические ошибки.

Уровень 2 – основная идея очевидна, но слишком проста или неоригинальна (вторична), методические и технические ошибки значительны.

Уровень 1 – основная идея поверхностна или заимствована; работа не обладает информационно-образовательными достоинствами.

Уровень 0 – основная идея отсутствует или о ней можно только догадываться.

Критерии и показатели при оценивании сообщения

Критерии	Показатели
Новизна реферированного текста	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие плана теме сообщения; - соответствие содержания теме и плану сообщения; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать



Критерии	Показатели
	основные положения и выводы.
Обоснованность выбора источников	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
Соблюдение требований к оформлению	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.
Грамотность	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.

Методические рекомендации по подготовке к круглым столам

Цель: обсуждение и обобщение дискуссионных вопросов;
развитие способностей анализировать мировоззренческие, научно, социально и лично значимые вопросы и проблемы.

Задачи:

- приобретение знаний;
- овладение навыками формирования и выражения собственного мнения,
- развитие способности всестороннего рассмотрения проблемы, толерантного отношения к другим точкам зрения,
- овладение культурой межличностного диалога в условиях дискуссий.

Участники круглого стола: для участия в круглом столе заранее выбираются восемь студентов, которые в парах готовят свои доклады для выступления по оговоренным с преподавателем темам. Оставшиеся члены группы изучают материалы, предложенные преподавателем для более глубокого ознакомления с проблемой круглого стола. Число участников в среднем должно составлять 10-20 человек.

Организация работы круглого стола: тема и обсуждаемые вопросы (доклады) планируются и объявляются заранее и участников знакомят с ними до начала работы. Это дает возможность участникам подготовить аргументы, материалы для демонстрации, цифры и факты. Работу круглого стола организует ведущий. Участники круглого стола имеют право высказывать свою позицию по существу рассматриваемых вопросов, но не более чем в объеме 3 минут по каждому рассматриваемому вопросу. Ведущий круглого стола предлагает порядок хода



обсуждения, объявляет вопросы для обсуждения, следит за порядком и соблюдением регламента. В случае необходимости, корректирует ход дискуссии.

Подготовка докладчиков:

- знакомство участников с сущностью, особенностями, правилами организации и проведения круглых столов;
- выбор темы для доклада;
- определение исходного тезиса и плана доклада;
- подбор, изучение и анализ основной литературы по выбранной проблеме;
- разработка основных понятий, аргументов, контраргументов;
- разработка презентации.

Подготовка участников: проработка специальной литературы, предложенной преподавателем.

Распределение времени: 5 мин. – вступительное слово ведущего, 7 мин. – доклад 1, 10 мин. – обсуждение, 7 мин. – доклад 2, 10 мин. – обсуждение, 7 мин. – доклад 3, 10 мин. – обсуждение, 7 мин. – доклад 4, 10 мин. – обсуждение, 10 мин. – подведение итогов.

Рекомендуемые приемы для участников дискуссии, повышающие эффективность группового обсуждения:

- Уточняющие вопросы: побуждают четче оформлять и аргументировать мысли («Что вы имеете в виду, когда говорите, что...?», «Как вы докажете, что это верно?»).
- Перефразирование: повторение ведущим высказывания, чтобы стимулировать переосмысление и уточнение сказанного («Вы говорите, что...?», «Я так вас понял?»).
- Демонстрация непонимания – побуждение докладчика повторить, уточнить суждение («Я не совсем понимаю, что вы имеете в виду. Уточните, пожалуйста»).
- Альтернатива: предложение другой точки зрения, акцент на ином подходе к рассматриваемой проблеме. Рекомендации для участника дискуссии в изложении своей точки зрения:
 - Позиция (в чем заключается ваша точка зрения) «Я считаю, что...».
 - Обоснование (на чем вы основываетесь, довод в поддержку вашей позиции) – «...потому, что...».
 - Пример (факты, иллюстрирующие ваш довод) – «...например...».
 - Следствие (вывод, что надо сделать, призыв к принятию вашей позиции) – «...поэтому...».

Подведение итогов круглого стола:

1. Напоминание целей и задач круглого стола.
2. Анализ итоговой расстановки участников встречи по точкам зрения на проблему.
3. Формирование общей позиции, к которой пришли или близки все участники встречи.
4. Ориентирование студентов на изучение вопросов, которые не нашли должного освещения на занятии.



5. Слова благодарности всем участникам.

Примерные вопросы для обсуждения результатов круглого стола с участниками:

- Чьи выступления вам понравились? Почему?
- Какие выступления запомнились больше всего? Чем?
- Чьи вопросы вызвали затруднение? Почему?
- Были ли отходы от основной темы, сужение темы? Почему?
- Как вы оцениваете общую культуру участников? В чем она проявилась?
- Что бы вы предложили по совершенствованию проведения круглых столов?
- Как вы оцениваете свое участие (умение слушать, выступать, сдерживать или проявлять эмоции, сопереживать и т.д.)?
- Достигнута ли главная цель круглого стола?

Критерии оценки докладчика: преподаватель или другие участники круглого стола (экспертный совет) оценивают докладчиков по 4-бальной системе согласно следующим критериям:

	Докладчик 1	Докладчик 2	...
Содержательность выступлений			
Содержательность ответов на вопросы			
Глубина и полнота рассмотрения темы			
Структурированность доклада			
Всестороннее рассмотрение проблемы			
Рациональность использования времени			
Культура общения			
Выразительность речи и лексическое богатство языка			
Манера вежливого обращения к собеседникам и умение уважительно отвечать им			
Свободное владение материалом, смежным с			



рассматриваемой темой			
Понятность презентационных материалов			
Сумма оценок:			

8 итоговых баллов выставляется студенту, если в сумме он получает более 45 игровых баллов;

7 итоговых баллов выставляется студенту, если в сумме он получает более 38, но менее 44 игровых балла;

6 итоговых баллов выставляется студенту, если в сумме он получает более 33, но менее 37 игровых баллов;

5 итоговых баллов выставляется студенту, если в сумме он получает более 25, но менее 32 игровых баллов.

4 и менее итоговых балла выставляется студенту, если в сумме он получает менее 25 игровых баллов.

Критерии оценки участника дискуссии: преподаватель или экспертный совет, составленный из других преподавателей кафедры, оценивают участников дискуссии по 5-бальной системе согласно следующим критериям:

– Определение собственной позиции в дискуссии либо формулирование существенного замечания.

– Использование доказательств, подтверждающих высказываний или представление информации, опирающейся на факты.

– Постановка уточняющего вопроса либо формулирование аналогии, либо выявление противоречия.

– Общая активность в дискуссии.

– Тактичность и владение культурой общения.

6 итоговых баллов выставляется студенту, если в сумме он получает 20 и более игровых баллов;

5 итоговых баллов выставляется студенту, если в сумме он получает более 15, но менее 20 игровых баллов;

4 итоговых балла выставляется студенту, если в сумме он получает более 10, но менее 14 игровых балла;

3 и менее итоговых баллов выставляется студенту, если в сумме он получает менее 9 игровых баллов.

В ходе подготовки к занятиям студент должен изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практические занятия. Готовясь к докладу или научному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю.



Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и ВКР.

Текущий и итоговый контроль успеваемости по дисциплине

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения образовательной программы в рамках учебной дисциплины

3.2. Задания на самостоятельную работу

Задания на самостоятельную работу по теме 1

Цель: усвоить основные понятия стратегии, предмет, основные методы и задачи

Содержание:

1. Решение задач, тестов, ответы на контрольные вопросы.
2. Проработка конспектов лекций, обязательной и дополнительной литературы с составлением конспекта
3. Подготовка презентации в MS PowerPoint
4. Изучение материалов лекций, подготовка к семинарам
5. Конспектирование, изучение рекомендуемой литературы, подготовка письменного сообщения по вопросам статистики.

Срок выполнения: к экзаменационной сессии.

Ориентировочный объем сообщения: не менее пяти страниц.

Задания: 3.4 (1-4), 3.5, 3.7, 3.7.1

Отчетность: конспект лекций, реферат, задачи

Метод оценки: пятибалльная.

Источники: обязательные и дополнительные

Задания на самостоятельную работу по теме 2

Цель: изучить функции стратегического менеджмента в фирме и роль анализа в формировании стратегии.

Содержание:

1. Решение задач, тестов, ответы на контрольные вопросы.
2. Проработка конспектов лекций, обязательной и дополнительной литературы с составлением конспекта
3. Подготовка презентации в MS PowerPoint
4. Изучение материалов лекций, подготовка к семинарам



5. Конспектирование, изучение рекомендуемой литературы, подготовка письменного сообщения.

Срок выполнения: к экзаменационной сессии.

Ориентировочный объем сообщения: не менее пяти страниц.

Задания: 3.4 (5-8), 3.5, 3.7, 3.7.1

Отчетность: конспект лекций, реферат, задачи

Метод оценки: пятибалльная.

Источники: обязательные и дополнительные

Задания на самостоятельную работу по теме 3

Цель: усвоить инструменты стратегического анализа и основные принципы анализа отраслевой структуры

Содержание:

1. Решение задач, тестов, ответы на контрольные вопросы.

2. Проработка конспектов лекций, обязательной и дополнительной литературы с составлением конспекта

3. Подготовка презентации в MS PowerPoint

4. Изучение материалов лекций, подготовка к семинарам

5. Конспектирование, изучение рекомендуемой литературы, подготовка письменного сообщения.

Срок выполнения: к экзаменационной сессии.

Ориентировочный объем сообщения: не менее пяти страниц.

Задания: 3.4 (9-13), 3.5, 3.7, 3.7.1

Отчетность: конспект лекций, реферат, задачи

Метод оценки: пятибалльная.

Источники: обязательные и дополнительные

Задания на самостоятельную работу по теме 4

Цель: формирование представления о конкурентном анализе, анализе ресурсов и способностей, организационной структуре и систем управления

1. Решение задач, тестов, ответы на контрольные вопросы [1].

2. Проработка конспектов лекций, обязательной и дополнительной литературы с составлением конспекта

3. Подготовка презентации в MS PowerPoint

4. Изучение материалов лекций, подготовка к семинарам

5. Конспектирование, изучение рекомендуемой литературы, подготовка письменного сообщения.

Срок выполнения: к экзаменационной сессии.

Ориентировочный объем сообщения: не менее пяти страниц.

Задания: 3.4 (14-18), 3.5, 3.7, 3.7.1

Отчетность: конспект лекций, реферат, задачи

Метод оценки: пятибалльная.

Источники: обязательные и дополнительные



Задания на самостоятельную работу по теме 5

Цель: получить представление о анализе конкурентного преимущества

Содержание:

1. Решение задач, тестов, ответы на контрольные вопросы.
2. Проработка конспектов лекций, обязательной и дополнительной литературы с составлением конспекта
3. Подготовка презентации в MS PowerPoint
4. Изучение материалов лекций, подготовка к семинарам
5. Конспектирование, изучение рекомендуемой литературы, подготовка письменного сообщения.

Срок выполнения: к экзаменационной сессии.

Ориентировочный объем сообщения: не менее пяти страниц.

Задания: 3.4 (19-22), 3.5, 3.7, 3.7.1, 3.8

Отчетность: конспект лекций, реферат, задачи

Метод оценки: пятибалльная.

Источники: обязательные и дополнительные

Задания на самостоятельную работу по теме 6

Цель: получение представления о бизнес-стратегии в контексте различных отраслей.

Содержание:

1. Решение задач, тестов, ответы на контрольные вопросы.
2. Проработка конспектов лекций, обязательной и дополнительной литературы с составлением конспекта
3. Подготовка презентации в MS PowerPoint
4. Изучение материалов лекций, подготовка к семинарам
5. Конспектирование, изучение рекомендуемой литературы, подготовка письменного сообщения.

Срок выполнения: к экзаменационной сессии.

Ориентировочный объем сообщения: не менее пяти страниц.

Задания: 3.4 (23-24), 3.5, 3.7, 3.7.1, 3.8

Отчетность: конспект лекций, реферат, задачи

Метод оценки: пятибалльная.

Источники: обязательные и дополнительные

Задания на самостоятельную работу по теме 7

Цель: изучить: корпоративная стратегия, вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы, глобальные стратегии и многонациональная корпорация

Содержание:

1. Решение задач, тестов, ответы на контрольные вопросы.
2. Проработка конспектов лекций, обязательной и дополнительной литературы с составлением конспекта
3. Подготовка презентации в MS PowerPoint
4. Изучение материалов лекций, подготовка к семинарам



5. Конспектирование, изучение рекомендуемой литературы, подготовка письменного сообщения.

Срок выполнения: к экзаменационной сессии.

Ориентировочный объем сообщения: не менее пяти страниц.

Задания: 3.4 (25-26), 3.5, 3.7, 3.7.1, 3.8

Отчетность: конспект лекций, реферат, задачи

Метод оценки: пятибалльная.

Источники: обязательные и дополнительные

Задания на самостоятельную работу по теме 8

Цель: рассмотреть и усвоить стратегию диверсификации, управление многопрофильными корпорациями, Современные тенденции стратегического управления

Содержание:

1. Решение задач, тестов, ответы на контрольные вопросы.

2. Проработка конспектов лекций, обязательной и дополнительной литературы с составлением конспекта

3. Подготовка презентации в MS PowerPoint

4. Изучение материалов лекций, подготовка к семинарам

5. Конспектирование, изучение рекомендуемой литературы, подготовка письменного сообщения.

6. Расчетно-графическая работа

Срок выполнения: к экзаменационной сессии.

Ориентировочный объем сообщения: не менее пяти страниц.

Задания: 3.5, 3.7, 3.7.1, 3.8

Отчетность: конспект лекций, реферат, задачи, расчетно-графическая работа.

Метод оценки: пятибалльная.

Источники: обязательные и дополнительные

3.3 Оценка самостоятельной работы студентов (КСР)

Контроль самостоятельной работы (КСР) – вид контактной внеаудиторной работы обучающихся по образовательной программе. КСР осуществляется преподавателем по результатам отчетов студентов. Оценка КСР выставляется по пятибалльной системе в отдельную ведомость и учитывается при аттестации студентов по дисциплине в период зачетно-экзаменационной сессии.

3.4 Темы для круглого стола

Проверяемые компетенции:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
--------------------------------	--



УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Знает принципы поиска, отбора и обобщения многомерной статистической информации. УК-1.2 Умеет критически анализировать социально-экономическое развитие территорий и вырабатывать стратегию их выхода из кризиса. УК-1.3 Владеет методами критического анализа и системного подхода для решения задач управления территориями и объектами.
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 Знает методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения управленческих и исследовательских задач, современные интеллектуально-поисковые системы ОПК-2.2 Умеет осуществлять сбор, обработку и экономико-статистический анализ данных, проводить анализ и моделирование процессов управления собственностью ОПК-2.3 Владеет навыками многомерных статистических расчетов, методами корреляционно-регрессионного анализа, количественным анализом финансовых операций для целей решения управленческих и исследовательских задач развития территории субъектов РФ с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1 Знает технологию организации проектной и процессной деятельности, разработки стратегий устойчивого территорий, развития бизнеса организации, планирования инновационных преобразований в условиях перехода на минимальный углеродный след и его компенсацию ОПК-4.2 Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности развития организации, осуществляющей переход на принципы ESG, определять инновационные направления деятельности, создавать проектные команды и осуществлять руководство их деятельностью ОПК-4.3 Владеет навыками разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организаций, соответствующих им бизнес-моделей, навыками контроля за результатами их реализации в условиях «постковидной» экономики

1. Современный стратегический анализ
2. Роль стратегии в успехе.
3. Основная схема стратегического анализа.
4. История стратегии бизнеса.
5. Корпоративная стратегия и бизнес - стратегия.
6. Функции стратегического менеджмента в фирме.
7. Роль анализа в формировании стратегии.
8. Инструменты стратегического анализа.
9. Анализ отраслевой структуры.
10. Конкурентный анализ.
11. Анализ ресурсов и способностей.
13. Организационная структура и система управления.



14. Анализ конкурентного преимущества.
15. Природа и источники конкурентного преимущества.
16. Лидерство по издержкам.
17. Анализ преимущества за счет дифференциации.
18. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей.
19. Техно логические отрасли и управление инновациями.
20. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях.
21. Корпоративная стратегия.
22. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы.
23. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация.
24. Стратегия диверсификации.
25. Управление многопрофильными корпорациями.
26. Современные тенденции стратегического управления.

Критерии оценки:

оценка «зачтено» выставляется студенту, если он принял участие в дискуссии, грамотно и правильно задавал или отвечал на поставленные вопросы, либо выступил с кратким сообщением по теме дискуссии

оценка «не зачтено» в случае пассивного участия, отказа от выступления с сообщением.

3.5 Тестовые задания для самоконтроля

Целью тестирования является закрепление, углубление и систематизация знаний студентов, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; проведение тестирования позволяет ускорить контроль за усвоением знаний и объективизировать процедуру оценки знаний студента.

Проверяемые компетенции:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Знает принципы поиска, отбора и обобщения многомерной статистической информации.
	УК-1.2 Умеет критически анализировать социально-экономическое развитие территорий и вырабатывать стратегию их выхода из кризиса.
	УК-1.3 Владеет методами критического анализа и системного подхода для решения задач управления территориями и объектами.



ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 Знает методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения управленческих и исследовательских задач, современные интеллектуально-поисковые системы ОПК-2.2 Умеет осуществлять сбор, обработку и экономико-статистический анализ данных, проводить анализ и моделирование процессов управления собственностью ОПК-2.3 Владеет навыками многомерных статистических расчетов, методами корреляционно-регрессионного анализа, количественным анализом финансовых операций для целей решения управленческих и исследовательских задач развития территории субъектов РФ с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1 Знает технологию организации проектной и процессной деятельности, разработки стратегий устойчивого территорий, развития бизнеса организации, планирования инновационных преобразований в условиях перехода на минимальный углеродный след и его компенсацию ОПК-4.2 Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности развития организации, осуществляющей переход на принципы ESG, определять инновационные направления деятельности, создавать проектные команды и осуществлять руководство их деятельностью ОПК-4.3 Владеет навыками разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организаций, соответствующих им бизнес-моделей, навыками контроля за результатами их реализации в условиях «постковидной» экономики

Примерные тестовые вопросы:

Вопрос	Правильный ответ
1. Чем фактическая стратегия отличается от плановой: а. Различий нет; б. Наличием адаптированной реакции на изменение условий; в. Сочетанием стратегии и тактики; г. Фактом её принятия и реализации.	Ответ: г
2. Второй этап развития стратегического менеджмента: а. Менеджмент знаний; б. Менеджмент по целям; в. Менеджмент по инструкциям.	Ответ:-



3. Добавьте недостающую базовую конкурентную стратегию. Стратегия лидерства по издержкам, Стратегия дифференциации, Стратегия фокусированного лидерства по издержкам. а. Стратегия дифференцированного лидерства; б. Стратегия фокусированной дифференциации; в. Стратегия фокусированного лидерства по ценам.	Ответ:-
4. Стратегическое управление это: а. Подсистема менеджмента; б. Система менеджмента; в. Микросистема менеджмента.	Ответ:-
5. Дифференциация это: а. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания; б. Способность обеспечить более низких издержек при производстве сравнимого товара; в. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания на конкретном сегменте рынка.	Ответ:-
6. Стратегия - это: а. Детальный план деятельности; б. Цель деятельности организации на перспективу; в. Генеральная линия действий по достижению перспективных целей организации.	Ответ:-
7. Оборонительная стратегия является эффективной в следующих условиях: а. Компания, занимающая лидирующее положение в отрасли, подвергается атакам со стороны конкурентов; б. Стабильная деловая среда; в. В любых условиях; г. Умеренные изменения.	Ответ:-
8. «Дойные коровы» характеризуют стратегические единицы бизнеса (СЕБ), для которых необходимо:	Ответ:-



а. Интенсивно инвестировать;				
б. Быстро прекратить бизнес;				
в. Направлять часть прибыли на развитие других СЕБ.				
9. Стратегическая единица бизнеса - это:		Ответ:-		
а. Штабной отдел, где разрабатываются стратегические планы;				
б. Подразделение компании, ориентированное на будущее;				
в. Подразделение компании, занимающееся достаточно четко установленным бизнесом со своими стратегическими целями и задачами.				
10. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - это:		Ответ:-		
а. Контроль над организациями, находящимися между производителем и потребителями;				
б. Контроль над поставщиками;				
в. Контроль как над сбытовыми посредническими организациями, так и над поставщиками.				
11. Матрица БКГ основана на оценке следующих параметров:		Ответ:-		
а. Привлекательность бизнеса;				
б. Темп роста рынка;				
в. Благоприятные возможности;				
г. Доля рынка;				
д. Угрозы.				
12. Матрица Джеренал Электрик - Мак-Кинзи основана на оценке следующих параметров:		Ответ: -		
а. Привлекательность отрасли;				
б. Благоприятные возможности;				
в. Сила позиции бизнеса в отрасли;				
г. Угрозы; сильные стороны организации.				
13. Создание ресторана в крупном универсаме - это стратегия:		Ответ:-		
а. Развития продукта;				
б. Концентрированного роста;				
в. «Снятия сливок»;				
г. Горизонтальной диверсификации;				
д. Вертикальной интеграции.				
©ГУЗ	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1	Стр. 37



14. Развитие сети бензоколонок корпорации, занимающейся добычей и переработкой нефти, это пример стратегии: а. Развития продукта; б. Концентрированного роста; в. Вертикальной интеграции; г. Горизонтальной диверсификации; д. «Сбора урожая».	Ответ:-
15. SWOT - анализ основан на оценке следующих групп параметров: а. Привлекательность отрасли; положение СЕБ; б. Сильные стороны организации; в. Слабые стороны организации; г. Благоприятные возможности; сильные стороны конкурентов; д. Угрозы.	Ответ:-
16. «Миссия компании Х заключается в стремлении стать мировым лидером в области производства своей продукции». Является ли это заявление миссией компании Х? а. Да; б. Нет.	Ответ:-
17. В каком виде конкурентной борьбы участвуют производители легковых автомобилей: а. Чистая монополия; б. Чистая олигополия; в. Чистая конкуренция; г. Монополистическая конкуренция; д. Дифференцированная олигополия.	Ответ:-
18. Выход на мировые рынки лучше всего осуществлять на стадии: а. Возникновения спроса; б. Развития спроса; в. Падения спроса; г. На любой стадии жизненного цикла.	Ответ: -
19. Смысл стратегического планирования заключается в следующем: а. Разработка конкретных способов выживания бизнеса в	Ответ:- б.

изменяющихся условиях; выявление путей лучшего использования внутреннего потенциала организации; б. Долгосрочное планирование; экстраполяция прошлых тенденций на будущее.	
20. Какой целевой показатель Вы выберете в качестве основного для оценки эффективности деятельности бюджетной образовательной организации: а. Прибыль; б. Численность обучающихся; в. Объем дополнительных платных услуг; г. Качество обучения.	Ответ: - г.

Критерии и шкала оценки тестовых заданий

Критерии оценивания: Уровень овладения компетенциями в т.ч. - Полнота знаний теоретического контролируемого материала. - Количество правильных ответов.	Кол. правильных ответов, обеспечивающих получение:			
	Зачета	Оценки за экзамен или дифференцированный зачет		
		удовлетворительно	хорошо	отлично
Оцениваемый показатель	От 55% и выше правильных ответов	55% и более правильных ответов	70% и более правильных ответов	85% и более правильных ответов
Количество тестовых заданий:				
15	8	От 8 до 11	От 11 до 13	13 и более
20	11	От 11 до 14	От 14 до 17	17 и более
25	13	От 13 до 18	От 18 до 21	21 и более
26	14	От 14 до 18	От 18 до 22	22 и более
30	16	От 16 до 21	От 21 до 26	26 и более
40	22	От 22 до 28	От 28 до 34	34 и более

3.6. Задания для подготовки к занятиям семинарского типа

Занятия семинарского типа для студентов очной формы обучения
Тема 1. Роль стратегии в успехе, основная схема стратегического анализа.



Цель: усвоить основные понятия стратегии, предмет, основные методы и задачи.

Задания для самостоятельной работы:

Задания: 3.4 (1-4), 3.5, 3.7, 3.7.1

Источники: обязательные и дополнительные

Тема 2. Функции стратегического менеджмента в фирме. Роль анализа в формировании стратегии.

Цель: изучить функции стратегического менеджмента в фирме и роль анализа в формировании стратегии.

Задания для самостоятельной работы:

Задания: 3.4 (5-8), 3.5, 3.7, 3.7.1

Источники: обязательные и дополнительные

Тема 3. Инструменты стратегического анализа. Анализ отраслевой структуры: основные принципы.

Цель: усвоить инструменты стратегического анализа и основные принципы анализа отраслевой структуры

Задания для самостоятельной работы:

Задания: 3.4 (9-13), 3.5, 3.7, 3.7.1

Источники: обязательные и дополнительные

Тема 4. Конкурентный анализ. Анализ ресурсов и способностей. Организационная структура и система управления

Цель: формирование представления о конкурентном анализе, анализе ресурсов и способностей, организационной структуре и систем управления

Задания для самостоятельной работы:

Задания: 3.4 (14-18), 3.5, 3.7, 3.7.1

Источники: обязательные и дополнительные

Тема 5. Анализ конкурентного преимущества.

Цель: получить представление о анализе конкурентного преимущества

Задания для самостоятельной работы:

Задания: 3.4 (19-22), 3.5, 3.7, 3.7.1, 3.8

Источники: обязательные и дополнительные

Тема 6. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей.

Цель: получение представления о выборе процесса и планировании производственной мощности

Задания для самостоятельной работы:

Задания: 3.4 (23-24), 3.5, 3.7, 3.7.1, 3.8

Источники: обязательные и дополнительные



Тема 7. Корпоративная стратегия. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация.

Цель: изучить: корпоративная стратегия, вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы, глобальные стратегии и многонациональная корпорация

Задания для самостоятельной работы:.

Задания: 3.4 (25-26), 3.5, 3.7, 3.7.1, 3.8

Источники: обязательные и дополнительные

Тема 8. Стратегия диверсификации. Управление многопрофильными корпорациями. Современные тенденции стратегического управления.

Цель: рассмотреть и усвоить стратегию диверсификации, управление многопрофильными корпорациями, Современные тенденции стратегического управления

Задания для самостоятельной работы:.

Задания: 3.5, 3.7, 3.7.1, 3.8

Источники: обязательные и дополнительные

3.7. Примерные темы для рефератов, докладов и презентаций

Проверяемые компетенции:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Знает принципы поиска, отбора и обобщения многомерной статистической информации. УК-1.2 Умеет критически анализировать социально-экономическое развитие территорий и вырабатывать стратегию их выхода из кризиса. УК-1.3 Владеет методами критического анализа и системного подхода для решения задач управления территориями и объектами.
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 Знает методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения управленческих и исследовательских задач, современные интеллектуально-поисковые системы ОПК-2.2 Умеет осуществлять сбор, обработку и экономико-статистический анализ данных, проводить анализ и моделирование процессов управления собственностью ОПК-2.3 Владеет навыками многомерных статистических расчетов, методами корреляционно-регрессионного анализа, количественным анализом финансовых операций для целей решения управленческих и исследовательских задач развития территории субъектов РФ с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем



ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1 Знает технологию организации проектной и процессной деятельности, разработки стратегий устойчивого территорий, развития бизнеса организации, планирования инновационных преобразований в условиях перехода на минимальный углеродный след и его компенсацию ОПК-4.2 Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности развития организации, осуществляющей переход на принципы ESG, определять инновационные направления деятельности, создавать проектные команды и осуществлять руководство их деятельностью ОПК-4.3 Владеет навыками разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организаций, соответствующих им бизнес-моделей, навыками контроля за результатами их реализации в условиях «постковидной» экономики
---	--

1. Роль стратегического менеджмента в постиндустриальную эпоху.
2. Объекты, уровни и методы стратегического управления.
3. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой (корпорацией).
4. Стратегическое управление и государственное регулирование экономики.
5. Особенности проявления цикличности социально-экономического развития в отдельных странах
6. Роль международных интеграционных союзов в формировании динамики социально-экономического развития стран
7. Корпоративные (портфельные) стратегии
8. Модели поведения организации
9. Организационные стратегии с целью изменения микро- и макроусловий деятельности
10. Организационные стратегии с целью изменения условий рынка и отрасли
11. Потенциал организации и управление потенциалом
12. Социальные системы, особенности их строения и информационного обмена.
13. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей экономического субъекта
14. Анализ факторов, формирующих стратегию.
15. Стратегия и конкурентное преимущество.
16. Сравнительный анализ разных стратегий экономического субъекта

3.7.1. Кейсы

Проверяемые компетенции:

©ГУЗ	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1	Стр. 42
------	----------	-------------	--------------	---------



Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Знает принципы поиска, отбора и обобщения многомерной статистической информации. УК-1.2 Умеет критически анализировать социально-экономическое развитие территорий и вырабатывать стратегию их выхода из кризиса. УК-1.3 Владеет методами критического анализа и системного подхода для решения задач управления территориями и объектами.
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 Знает методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения управленческих и исследовательских задач, современные интеллектуально-поисковые системы ОПК-2.2 Умеет осуществлять сбор, обработку и экономико-статистический анализ данных, проводить анализ и моделирование процессов управления собственностью ОПК-2.3 Владеет навыками многомерных статистических расчетов, методами корреляционно-регрессионного анализа, количественным анализом финансовых операций для целей решения управленческих и исследовательских задач развития территории субъектов РФ с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1 Знает технологию организации проектной и процессной деятельности, разработки стратегий устойчивого территорий, развития бизнеса организации, планирования инновационных преобразований в условиях перехода на минимальный углеродный след и его компенсацию ОПК-4.2 Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности развития организации, осуществляющей переход на принципы ESG, определять инновационные направления деятельности, создавать проектные команды и осуществлять руководство их деятельностью ОПК-4.3 Владеет навыками разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организаций, соответствующих им бизнес-моделей, навыками контроля за результатами их реализации в условиях «постковидной» экономики

Кейс № 1

Шведская компания Elektrolux — крупнейший производитель товаров в мире, лидер Европейского рынка (рыночная доля 20%). Группа Electrolux объединяет более 600 компаний в 40 странах мира, годовой оборот 80 млрд. шведских крон. В 80-е годы стратегия компании заключалась в обеспечении роста за счет приобретений. За 10 лет Electrolux купила около 200 фирм, вложив более 4 млрд. американских долларов. Политика приобретения особенно усилилась с целью завоевания новых рынков сбыта в Италии, США, Испании. В широком



присутствии на мировом рынке руководство компании видит возможность усиления давления на конкурентов.

Для экономии размеров требуемых инвестиций в 80-е годы Electrolux создавала «свою империю» по всему миру, тем самым сокращая производственные расходы, затраты на дизайн и маркетинг.

В США компания потратила 250 млн. долл. на покупку зданий и сооружений, но новые фабрики появлялись не так быстро, как хотелось бы. Эти трудности усугублялись войной цен в конце 80-х годов, в ходе которой некоторые розничные фирмы порвали свои связи с Electrolux в пользу более дешевых предложений. Подобные проблемы поставили компанию в серьезное положение в начале 90-х годов.

Во втором квартале 1992 г. прибыль сократилась более чем наполовину. Компания Electrolux решила сконцентрировать свои усилия в бизнесе на электроприборах, где она особенно сильна. Неприбыльные области было решено диверсифицировать и сократить производство.

В продажах компании основное место занимают электроприборы. Ассортимент их достаточно широк. Это бытовые электроприборы (около 55% продаж): электроаппаратура, кондиционеры, утюги, оборудование для ванных, кухни, ухода за полом; электроприборы общественного пользования (кухонное оборудование, оборудование для промышленных прачечных, крупные морозильные камеры, оборудование для химчисток); оборудование для местного и сельского хозяйства, для садоводов; промышленное оборудование (для обработки различных материалов, безопасности автомобилей).

Кроме продукции, компания предлагает услуги: обслуживание любых приборов и оборудования, услуги прачечной и защитные устройства.

За последние годы продажи электрооборудования сократились, прибыли от реализации бытовых электроприборов и промышленного оборудования уменьшились почти вдвое. Единственно прибыльным остался сектор электрооборудования для общественного пользования, где прибыль возросла на 16% при увеличении продаж на 13% за последний год.

Каковы условия конкуренции на данном рынке?

Электротехническая промышленность характеризуется наличием крупных корпораций и их растущей концентрацией. В 80-е годы в результате слияния Philips и Whirlpool появился новый конкурент, который обошел по ряду показателей не только Electrolux, но и GeneralElectric. Стратегия этой компании была направлена на улучшение качества и прибыльности производства, базируясь на трех главных принципах: следовать цели достижения эффективности производства путем улучшения качества продукции; промышленное приобретение относить на баланс компании; обновить структуру компании, для чего создать новую команду менеджеров. Новая компания наряду с GeneralElectric была основным конкурентом Electrolux в США и Европе (где функционировало также и СП GeneralElectric — GEC). В Германии пристального внимания заслуживает Bosch-Siemens. Все успешнее внедряются на европейский рынок Panasonic и Toshiba, но их деятельность сдерживается необходимостью инвестиций в промышленность



европейских стран. Кроме того, за последние 20 лет их единственно новым продуктом были микроволновые печи, да и освоение крупных сегментов рынка требует значительного времени.

В поисках конкурентных преимуществ компании ищут новые и более эффективные пути развития, управления и использования своего превосходства. Philips — Whirlpool повышает качество обслуживания, гарантирует замену дефектного оборудования в течение 12 месяцев, причем гарантия действует независимо от страны приобретения товара покупателем. В Великобритании компания установила «Телефон заботы о клиентах». Снабжение запасными частями, предлагаемое в течение 10 лет, основано на единовременном платеже с премией. Вложенные клиентом средства в обслуживание возвращаются, если мастер не появится в течение двух рабочих дней после вызова.

Компания также предлагает финансовые услуги, включая рассрочку платежа, финансирование операций и др.

В условиях сильного давления конкурентов компания Electrolux считает устоявшейся маркетинговой реальностью свое стремление стать крупным поставщиком электронного оборудования и войти в тройку основных производителей электроприборов. Директор по маркетингу считает, что этого можно достичь путем крупномасштабной экономической экспансии и максимального использования сильных сторон, конкурентов. Традиции компании диктуют, что основной целью ее деятельности должен стать высококачественный продукт. Новый товар должен быть результатом усилий отдела маркетинга, службы НИОКР и отдела развития.

Ключ к успеху в маркетинге — в единстве сильного продукта и его марки, конкурентоспособных цен и эффективной системы логистики. Для достижения целей компании был разработан трехгодичный маркетинговый план в разбивке по рыночным сегментам. При этом план на два года был проработан детально, а на третий год составлен прогноз. Была разработана программа комплексного исследования рынка, цель которой — выявление основных групп клиентов и обеспечение продолжительного наблюдения за рынком розничной торговли. Сегментация европейского рынка электроприборов осложняется множеством культурных и национальных различий.

Производителям приходится подстраиваться под вкус и требования потребителей. Так, пользователи стиральных машин в Англии предпочитают машины с передней загрузкой, в то время как французы — сверху машины. Скорость вращения центрифуги в Италии должна быть ниже, чем в Германии, что связано с климатическими различиями в этих странах.

Необходимо учитывать и движение «зеленых», которое оказывает довольно сильное противодействие производству холодильников, так как они выделяют в атмосферу фреон, разрушающий озоновый слой. Что же касается стиральных машин, «зеленые» протестуют против загрязнения воды и ее повышенного расхода. Electrolux придает сегментации первостепенное значение в маркетинге, считая ее единственным способом для правильной оценки ситуации на рынке. Компания использует метод «globalscan» (всеобъемлющий взгляд), который позволяет им решить такие вопросы, как стоимость, мнение, отношение, ожидание, поведение



клиентов, сходство и различие между ними. Полученная информация и ее правильное использование дают возможность сократить издержки на маркетинг и повысить его эффективность.

Основные особенности комплекса маркетинга компании Electrolux сводятся к следующим положениям.

Позиционирование товара основывается на принципе достижения технологического и качественного лидерства на рынке электротехнических товаров. Отличительные преимущества обеспечиваются как в расчете на различных торговцев, так и на потребителей. И в том, и в другом случаях акцент делается на такие параметры, которые помогут создать положительный имидж фирмы, превосходящий конкурентов.

Так же, как и конкуренты, Electrolux признает важность послепродажного обслуживания, скорости доставки, условий платежа. Компания в своей практике использует как международные (Electrolux, Zanussi), так и региональные марочные названия, что позволяет учитывать местные традиции и различия, хотя не исключается применение международной марки.

Организация маркетинговой деятельности построена таким образом, что за каждую марку отвечает один управляющий, в компетенцию которого входит контроль за реализацией соответствующего комплекса маркетинга и соответствием товара образцам марки.

Товарная политика. Отдел маркетинга сотрудничает с отделом развития и службой НИОКР для того, чтобы производимые товары в наибольшей степени соответствовали ожиданиям клиентов. К традиционному набору стандартных требований (хорошее качество, экономичность в использовании, соответствующие размеры) в последнее время добавился повышенный интерес к дизайну. Капризные клиенты утверждают, что хороший дизайн улучшает творческий климат и повышает эффективность труда. Нередко дизайн нового товара играет ключевую роль в повышении спроса.

Ценовая политика. Как Electrolux, так и его конкуренты устанавливают цены на свою продукцию для разных сегментов. Для каждого сегмента Electrolux предлагает три-четыре варианта товаров, предназначенных для соответствующих уровней дохода покупателей, что позволяет охватить сегмент полностью.

Дистрибьютерская политика. Компания считает важнейшими компонентами своего рыночного успеха сотрудничество и создание тесных деловых контактов с участниками каналов распределения.

В связи с этим необходима координация всей сбытовой сети от производства до потребления с учетом предоставления услуг потребителю на разных уровнях распределения. Таким образом, клиент становится не только потребителем продукта, но и услуг всей этой цепочки.

Выбор канала распределения компания связывает с позиционированием товара, маркетинговой инфраструктурой и тенденциями рынков.

На рынках, где прослеживается обычай концентрации розничной торговли, естественно, число контактов значительно сокращается. Например, в Англии шесть фирм розничной торговли электротоварами контролируют две трети этого рынка.



Коммуникационная политика. В стратегии продвижения товара внимание концентрируется вокруг отдельных фирм, а не корпораций в целом. Практикуются сделки с местными компаниями, поэтому соблюдаются местные культурные обычаи. Однако многие европейские страны не любят американизмов в рекламе, поэтому реклама адаптируется с учетом рынка.

Вопросы и задания:

1. Какие конкурентные силы (по М. Портеру) оказывают влияние на компанию и как изменялась степень их воздействия на различных этапах развития компании развития компании?
2. Каким образом компании обеспечивают свои конкурентные преимущества? Как это отражается в позиционировании товара?
3. Каким образом компания Electrolux использует преимущества торговых марок?
4. Какие сильные стороны деятельности конкурентов использует компания Electrolux?
5. Проанализируйте принципы комплекса маркетинга Electrolux и укажите ее сильные и слабые стороны, учитывая позиции конкурентов. Какие направления совершенствования вы могли бы порекомендовать для упрочения рыночных позиций компании?

Кейс № 2

Российское предприятие ОАО "Ремонтный завод "Энергомеханика"" с численностью персонала около 700 человек расположено в европейской части России, но большую часть работ выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчики завода — крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т.п.). Завод имеет квалифицированный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить некоторые особенно сложные виды работ непосредственно у заказчиков. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода. После распада СССР завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. Большая часть, работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается по средствам бартера и взаимозачетами. Число заказчиков неуклонно снижалось. По мнению руководителей, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеекономическими трудностями). Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности.



Были сформулированы миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, осуществлять инвестиции (за счет внутренних резервов) развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и соблюдению сроков оформления и выполнения, привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, активизировать усилия по поиску заказчиков из стран "ближнего зарубежья" и соседних стран "дальнего зарубежья" (Польша, Чехия, Болгария и т.п.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планировалось наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое. Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода — оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика.

Вопросы и задания:

1. Оцените влияние пяти сил конкуренции М.Портера и выделите силы, оказывающие наибольшее влияние на деятельность предприятия?
2. Определите потенциальных конкурентов компании.
3. Определите ключевые факторы успеха предприятия.
4. Определите стержневые компетенции предприятия?

Кейс № 3

ООО "Российские колбасы" в течение 4-х лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах. Основные конкуренты предприятия — крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей. Развитие предприятия шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора "давайте попробуем, вот это" было главным инструментом стратегического планирования. Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент. Четкие "правила игры" для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало. Проблемы начинались при последующей совместной работе. Начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители "дочек" считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе и у самого директора, что привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Для решения конфликта было проведено



исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы и задания:

Сделайте анализ конкурентов (см. таблицу)

Конк уренты	Проду кты/ услуги	До ля рынка	Конкур ентныепреим ущества	Цен ное преимуще ство	Фи нансовое положен ие	Возм ожноебуду щее
1	2	3	4	5	6	7
Сегм						
Сегм						
и т.д.						

Пояснения к таблице

1.Конкурентов рассматривайте по каждому сегменту отдельно.

2.Перечислите продукты каждого конкурента, которые находятся в непосредственном соперничестве с услугами вашей фирмы в каждом сегменте.

Выделите конкурентов, которые соревнуются с Вашей фирмой в различных сегментах, и тех, которые соревнуются с вами в одном или двух сегментах.

3.Выделите компании, которые обладают самой большой долей рынка.

4.Конкурентные преимущества отличают одного конкурента от другого и используются, чтобы переманить клиентов. Обычно, как только какое-либо преимущество начинает действовать, так тут же все конкуренты, бьющиеся за конкретного клиента, это качество перенимают. Со временем конкурентные преимущества становятся для всех привычными, предсказуемыми и начинают терять значение в глазах клиентов, становясь основополагающими признаками. Так все больше и больше качеств наших услуг(продуктов) становится стандартными.9ш.

5.Преимущество в цене может стать хорошей основой для формирования других конкурентных преимуществ. Если есть разница в системе ценообразования между вашей фирмой и конкурентами, то перечислите основные причины этой разницы.

6.Финансовое положение конкурентов оценивается с помощью шкалы от 1 до 5:

«1»- сильная позиция; «3» —отсутствие развития; «5»- на уровне банкротства.



7.В этой колонке запишите возможные действия , которые конкурент собирается предпринять в отношении той или иной услуги (продукта).

Анализ потенциальных конкурентов

Потенциальные конкуренты	Вероятности проникновения на рынок	Возможные способы переманить наших клиентов	Степень угрозы

Вероятность проникновения конкурентов на рынок определяется с помощью шкалы от 1 до 5, где 1- наибольшая вероятность. Степень угрозы определяется по шкале А,Б,В, где А –наибольшая угроза.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка «отлично» выставляется студенту, если задача решена полностью в соответствии с алгоритмом, сделан анализ полученного решения, и сделаны выводы о целесообразности использования модели в практике.

Оценка «хорошо» -выставляется студенту, если задача решена полностью в соответствии с алгоритмом, анализ полученного решения

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если задача решена не полностью, но в соответствии с алгоритмом

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если задача не решена. Оценка выставляется в журнале посещаемости студентов

3.8 Контрольные работы

Проверяемые компетенции:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Знает принципы поиска, отбора и обобщения многомерной статистической информации.
	УК-1.2 Умеет критически анализировать социально-экономическое развитие территорий и вырабатывать стратегию их выхода из кризиса.
	УК-1.3 Владеет методами критического анализа и системного подхода для решения задач управления территориями и объектами.



ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 Знает методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения управленческих и исследовательских задач, современные интеллектуально-поисковые системы ОПК-2.2 Умеет осуществлять сбор, обработку и экономико-статистический анализ данных, проводить анализ и моделирование процессов управления собственностью ОПК-2.3 Владеет навыками многомерных статистических расчетов, методами корреляционно-регрессионного анализа, количественным анализом финансовых операций для целей решения управленческих и исследовательских задач развития территории субъектов РФ с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1 Знает технологию организации проектной и процессной деятельности, разработки стратегий устойчивого территорий, развития бизнеса организации, планирования инновационных преобразований в условиях перехода на минимальный углеродный след и его компенсацию ОПК-4.2 Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности развития организации, осуществляющей переход на принципы ESG, определять инновационные направления деятельности, создавать проектные команды и осуществлять руководство их деятельностью ОПК-4.3 Владеет навыками разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организаций, соответствующих им бизнес-моделей, навыками контроля за результатами их реализации в условиях «постковидной» экономики

1. Анализ покупательской ценности организации
2. Анализ жизненного цикла продукта на основе матрицы консалтинговой компании Артур Д. Литтл
3. Исследование основных стратегических направлений развития компании путем применения матрицы Шелл
4. Особенности стратегического анализа стадий эволюции рынка товаров (Матрица Хофера)
5. Особенности применения матрицы Ансоффа при проведении стратегического анализа;
6. Поле возможных стратегий Д. Абеля (Матрица Абеля).
7. Стратегический поход на основе разработки сценариев (метод сценариев).
8. Разработка моделей систем как инструмент разработки стратегии (метод моделирование)
9. Использование методов сравнительного анализа в целях повышения конкурентоспособности: анализ PIMS.
10. Анализ функциональных возможностей и ресурсов компании(модель VRIO)
11. Особенности конкурентных стратегий М.Портера.
12. Программно-целевое управление развитием компании



13. Программирование стратегических фондов как инструмент финансового анализа
14. Патентный анализ как методика стратегического анализа
15. Портфельный и амбициозный стратегические подходы
16. Стратегический анализ состояния компании на основе метода SWOT
17. Особенности применения мозгового штурма и метода Дельфи при стратегическом анализе организации
18. Анализ эффективных вероятностных портфелей стратегий.
19. Стратегический анализ развития региона
20. Анализ общей окружающей среды (STEEP)
21. Продуктовый анализ предприятия на основе применения ABC-анализа
22. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов
23. Анализ сегментации потребителей
24. Продуктовый анализ предприятия на основе применения XYZ-анализа
25. Применение принципа Парето «80/20» при проведении стратегического анализа
26. Анализ стоимостных цепочек
27. Бенчмаркинг: его роль и значение.
28. Функционально-стоимостной анализ и ABC метод как основа разработки стратегии
29. Ресурсо-ориентированный подход к разработке стратегии.
30. Сбалансированная система показателей как инструмент контроллинга реализации стратегии

Критерии и шкала оценивания:

оценка «зачтено» выставляется студенту, если все задания выполнены полностью без ошибок

оценка «не зачтено» задания не выполнены

3.9 Задание для работы в малых группах

Проверяемые компетенции:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Знает принципы поиска, отбора и обобщения многомерной статистической информации.
	УК-1.2 Умеет критически анализировать социально-экономическое развитие территорий и вырабатывать стратегию их выхода из кризиса.
	УК-1.3 Владеет методами критического анализа и системного подхода для решения задач управления территориями и объектами.



ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 Знает методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения управленческих и исследовательских задач, современные интеллектуально-поисковые системы ОПК-2.2 Умеет осуществлять сбор, обработку и экономико-статистический анализ данных, проводить анализ и моделирование процессов управления собственностью ОПК-2.3 Владеет навыками многомерных статистических расчетов, методами корреляционно-регрессионного анализа, количественным анализом финансовых операций для целей решения управленческих и исследовательских задач развития территории субъектов РФ с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1 Знает технологию организации проектной и процессной деятельности, разработки стратегий устойчивого территорий, развития бизнеса организации, планирования инновационных преобразований в условиях перехода на минимальный углеродный след и его компенсацию ОПК-4.2 Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности развития организации, осуществляющей переход на принципы ESG, определять инновационные направления деятельности, создавать проектные команды и осуществлять руководство их деятельностью ОПК-4.3 Владеет навыками разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организаций, соответствующих им бизнес-моделей, навыками контроля за результатами их реализации в условиях «постковидной» экономики

Примерные задания

1. Рассмотрите деятельность любого известного вам предприятия (можно воспользоваться газетным, журнальным материалом) и выделите самостоятельные сферы деятельности, для которых могут быть разработаны деловые стратегии.
2. Какие функциональные стратегии могут быть разработаны для рассматриваемого предприятия?
3. Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителей и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию маркетинга.
4. Какие типы проблем выделяются на предприятиях? Приведите примеры сущностных и социокультурных проблем из российской практики. Какие из этих проблем преобладают на современном этапе развития? Обоснуйте свой ответ.
5. Приведите примеры подмены проблемы.
6. Рассмотрите деятельность конкретных российских предприятий (можно использовать газетные и журнальные материалы) и определите их конкурентные преимущества.



7. Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителей и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию маркетинга.
8. Рассмотрите деятельность конкретных российских предприятий (можно использовать газетные и журнальные материалы) и определите их конкурентные преимущества.
9. Приведите примеры новинок, появившихся на рынке в последнее время, и обсудите методы работы на рынке, используемые фирмами-новаторами.
10. Можно ли привести примеры отраслей, где одни предприятия используют стратегию лидерства в издержках, другие — стратегию дифференциации, третьи — стратегию рыночной ниши? Что можно сказать о таком рынке?
11. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой, однако, ограничены?
12. Обсудите базовые стратегии роста, по И. Ансоффу, применительно к следующим предприятиям:
 - a) молочный комбинат;
 - b) мебельная фабрика;
 - c) универсальный магазин;
 - d) коммерческий банк.
13. Проанализируйте основные факторы эффективности производства проекта PIMS применительно к российским условиям.
14. Опишите семейство продукции российского предприятия и оцените перспективность его номенклатурного портфеля.
15. Постройте матрицу McKincey «привлекательность отрасли — конкурентоспособность предприятия» для одной из российских фирм.

Критерии и шкала оценивания:

Активное участие студента, осознание им текущих проблем в изучаемой сфере, выдвижение собственных предложений решению проблем, использование профессиональной лексики, взаимодействие с другими участниками, «командная» работа – **зачтено**;

Отсутствие интереса, неспособность выполнить свою роль, незнание профессиональной лексики – **не зачтено**.

3.10 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине «Современный стратегический анализ» проводится в форме текущей, рубежной и итоговой (промежуточной) аттестации.



Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке студентов и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях;
- по результатам выполнения индивидуальных заданий;
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самоподготовки, по имеющимся задолженностям.

Контроль за выполнением студентами каждого вида работ может осуществляться поэтапно и служит основанием для предварительной и рубежной аттестации по дисциплине.

Рубежная аттестация обучающихся проводится преподавателем в целях подведения промежуточных итогов текущей успеваемости студентов, анализа состояния учебной работы, выявления неуспевающих, ликвидации задолженностей.

К рубежному контролю относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- по результатам проведения рубежного контроля уровня усвоения знаний (с помощью задач);

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине «Современный стратегический анализ» требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности): 38.04.02 Менеджмент в форме экзамена.

Экзамен проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей учебной программы. Форма проведения экзамена определяется кафедрой (устный – по билетам, либо путем собеседования по вопросам; письменная работа, тестирование и др.). Оценка по результатам экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Все виды текущего и рубежного контроля осуществляются на практических занятиях.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения студентами знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).



2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и студентами группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.

3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.

4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.

Краткая характеристика процедуры реализации текущего и итогового контроля по дисциплине для оценки компетенций обучающихся представлена в таблице:

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика процедуры оценивания компетенций	Представление оценочного средства в фонде
1	Реферат (доклад), презентация	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Доклад - продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-исследовательской или научной темы. Тематика рефератов (докладов) выдается на занятии, выбор темы осуществляется студентом самостоятельно. Подготовка осуществляется во внеаудиторное время. Результаты озвучиваются на семинарском занятии, регламент – 7 мин. на выступление. В оценивании результатов наравне с преподавателем принимают участие студенты группы.	Темы рефератов (докладов)
2	Тренинг, проблемная, задача, кейс, деловая игра, ролевая игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового	Тема (проблема), концепция, ожидаемый результат по игре



		моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.	
3	Разноуровневые задачи и задания	Выполняются на практических занятиях по темам. а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей.	Комплект типовых задач
4	Обсуждение на «круглом столе», дискуссии, полемика, диспут, дебаты	Осуществляется по итогам каждого выступления. Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения представленной темы, спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень вопросов для обсуждения, дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов
5	Тест	Проводится семинарских занятиях. Позволяет оценить уровень знаний студентами теоретического материала по дисциплине. Осуществляется на бумажных или электронных носителях по вариантам. Количество вопросов в каждом варианте определяется преподавателем. Отведенное время на подготовку определяет преподаватель.	Фонд тестовых заданий
6	Зачет, Экзамен	Проводится в заданный срок, согласно графику учебного процесса. При выставлении оценок учитывается уровень	Комплект вопросов к зачету, экзамену



		приобретенных компетенций студента. Компонент «знать» оценивается теоретическими вопросами по содержанию дисциплины, компоненты «уметь» и «владеть» - практикоориентированными заданиями. Аудиторное время, отведенное студенту, на подготовку - 60 мин.	
--	--	--	--

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине «Современный стратегический анализ» включает:

- перечень компетенций, планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы и этапы их формирования;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования;
- описание шкал оценивания;
- критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения (промежуточной аттестации) по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции(ий).

Фонд оценочных средств по дисциплине Современный стратегический анализ представлен в приложении 1.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

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. Бороненкова, С. А. Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием : учеб. пособие / С.А. Бороненкова, М.В. Мельник. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2018. — 335 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-00091-581-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/967054>



Дополнительная литература

1. Стратегический маркетинг для магистров : учебник / под общ. ред. О.Н. Жильцовой. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 316 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. - ISBN 978-5-9558-0434-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1016616>
2. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л. Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 256 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005655-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002356>
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>

6. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 6.1 – Описание информационных ресурсов необходимых для освоения дисциплины

№	Адрес сайта и его описание	Перечень материалов, представленных на сайте
1.	www.grebennikon.ru - журнал «Стратегический менеджмент»	Образовательные программы магистратуры
2.	www.delpress.ru - журнал «Стратегический менеджмент»	Деловая пресса
3.	www.fin-izdat.ru - журналы издательского дома «Финансы и кредит»	Специализированные научные журналы экономической, финансовой и бухгалтерской направленности
4.	www.globfin.ru/link.htm - мировая экономика финансы и инвестиции	Новости мировой экономики, финансов и инвестиций
5.	http://www.strplan.ru/articles/tegori/strategy/htm - стратегическое управление и планирование	Стратегическое управление и планирование
6.	www.ecsocman.edu.ru - федеральный образовательный портал (экономика, социология менеджмент)	Федеральный образовательный портал
7.	www.hbr.com – Harvard Business Review	Ежемесячный научно-



		популярный журнал
8.	www.hbr-russian.ru – Harvard Business Review Россия	Ежемесячный научно-популярный журнал

7. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

При осуществлении образовательного процесса студентами и профессорско-преподавательским составом используются следующее программное обеспечение: Microsoft Windows, Microsoft Office (академическая лицензия), Консультант Плюс, Гарант, Adobe Acrobat Reader DC (свободно распространяемое ПО).

На практических занятиях студенты осуществляют расчеты и анализ данных в программе Microsoft Office Excel и Microsoft PowerPoint.

Информационные технологии:

- сбор, хранение, систематизация и выдача учебной и научной информации;
- обработка текстовой, графической и эмпирической информации;
- подготовка, конструирование и презентация итогов исследовательской и аналитической деятельности;
- самостоятельный поиск дополнительного учебного и научного материала, с использованием поисковых систем и сайтов сети Интернет, электронных энциклопедий и международных статистических баз данных;
- использование электронной почты преподавателей и обучающихся для рассылки, переписки и обсуждения возникших учебных проблем.

Информационные справочные системы

В ходе реализации целей и задач по дисциплине обучающиеся могут при необходимости использовать возможности информационно-справочных систем, электронных библиотек и архивов.

Информационно-справочные и информационно-правовые системы: информационно-справочные и поисковые системы Yandex, Google.

Профессиональные базы данных: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», Справочно-правовая система «Гарант»

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

№	Адрес сайта и его описание	Перечень материалов представленных на сайте
1	https://e.lanbook.com/	Электронно- библиотечная система «Издательство Лань»
2	http://znanium.com/	Электронно- библиотечная система ZNANIUM.COM
3	https://www.biblio-online.ru/	Электронная библиотечная система «ЭБС ЮРАЙТ»
4	http://www.iprbookshop.ru/	Электронно-библиотечная система IPR BOOKS



8. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для материально-технического обеспечения дисциплины «Современный стратегический анализ» используются:

Аудитория 504 для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, занятий практического типа:

Рабочее место преподавателя. Рабочие места обучающихся. Стенды образовательные. Мультимедийный проектор. Ноутбук ASUS. Microsoft Windows, Microsoft Office (академическая лицензия), Консультант Плюс, Гарант, Adobe Acrobat Reader DC (свободно распространяемое ПО).

Аудитории - помещения для самостоятельной работы обучающихся, имеется подключение к сети «Интернет» и доступ в электронную информационно-образовательную среду:

Аудитория 10-1 (Читальный зал). Рабочие места студентов. Компьютеры 12 шт. Microsoft Windows, Microsoft Office (академическая лицензия), Консультант Плюс, Гарант, Adobe Acrobat Reader DC (свободно распространяемое ПО). Доступна вся учебная и методическая литература, включая доступ к ЭБС.

Аудитории 204-207, 209, 211 (компьютерные классы)

Рабочие места обучающихся. Проекционная панель LG 43UK6390PLG – 1 шт., стационарный компьютер – 9 шт. Моноблок – 1 шт. Windows, Microsoft Office (академическая лицензия), Adobe Acrobat Reader DC (свободно распространяемое ПО), Autodesk Education 2019 (Autodesk AutoCAD, Autodesk Revit Architect, Autodesk Civil 3D, Autodesk 3ds MAX – академические лицензии), GRAPHISOFT (ArchiCad 24 Russian, Базовый BIMcloud, MEP Modeler – академические лицензии), Adobe Photoshop, CorelDRAW, Консультант Плюс, Гарант.

Аудитория 501:

Рабочее место преподавателя. Рабочие места обучающихся. Стенды образовательные. Стационарный компьютер – 12 шт. Windows, Microsoft Office (академическая лицензия), Консультант Плюс, Гарант, Adobe Acrobat Reader DC (свободно распространяемое ПО), 1С: Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется



дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Медиа материалы также следует использовать и адаптировать с учетом индивидуальных особенностей обучения лиц с ОВЗ.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к needs лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.