



**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
ФГБОУ ВО «ИГУ»  
**Кафедра стратегического и финансового менеджмента**



УТВЕРЖДАЮ:

Декан Сибирско-американского  
факультета менеджмента

Н.Б. Грошева

31 августа 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**

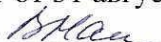
Наименование дисциплины Б1.О.08 Современный стратегический анализ


Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Профиль подготовки Стратегическое и тактическое планирование и организация производства в нефтегазовой сфере

Квалификация выпускника – магистр

Форма обучения: очно-заочная

Согласовано с УМК Сибирско-американского факультета менеджмента  
Протокол № 1 от 31 августа 2022 г.  
Председатель  В.М. Максимова

Рекомендовано кафедрой Стратегического и финансового менеджмента  
Протокол № 1 от 24 августа 2022 г.  
Зав. кафедрой  Н.Б. Грошева

Иркутск 2022 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

I. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) .....	4
II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО .....	4
III. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	4
IV. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ .....	7
4.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам, с указанием видов учебных занятий и отведенного на них количества академических часов .....	7
4.2. План внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	8
4.3. Содержание учебного материала .....	10
4.3.1. Перечень семинарских, практических занятий и лабораторных работ .....	13
4.3.2. Перечень тем (вопросов), выносимых на самостоятельное изучение студентами в рамках самостоятельной работы (СРС) .....	14
V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) .....	16
а) Перечень литературы .....	16
б) Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы .....	16
VI. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) .....	17
6.1. Учебно-лабораторное оборудование: .....	17
6.2. Программное обеспечение: .....	21
6.3. Технические и электронные средства обучения: .....	22
VII. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....	22
VIII. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ .....	23

## I. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Основной целью дисциплины является подготовка набора практических навыков системного стратегического анализа предприятий (корпораций) и отраслей, способности критически оценивать текущую стратегическую позицию компании в действующем окружении, а также способность прогнозировать стратегическое развитие и будущее состояние компании.

Задачами изучения дисциплины являются:

Ознакомить слушателей с концепциями стратегического менеджмента и инструментарием, возможностями их применения и дальнейшими направлениями.

Научить аналитике в организациях, проектированию стратегических подходов и основам стратегического администрирования.

Обобщить накопленный иностранными и российскими компаниями опыт в применении стратегического менеджмента для реальных ситуаций.

## II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Учебная дисциплина (модуль) «Б1.О.08 Современный стратегический анализ» относится к *обязательной части* образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль «Стратегическое и тактическое планирование и организация производства в нефтегазовой сфере».

Дисциплина читается *в 5 семестре*.

Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами: *Управленческая экономика: глобальные и корпоративные аспекты, Стратегические аспекты теории организации и организационного поведения*.

Перечень последующих учебных дисциплин, для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной: *Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы*.

## III. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль «Стратегическое и тактическое планирование и организация производства в нефтегазовой сфере»..

**Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций**

<b>Компетенция</b>	<b>Индикаторы компетенций</b>	<b>Результаты обучения</b>
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	<i>ОПК-2.1. Решает управленческие и исследовательские задачи, в том числе в сфере экономики предприятия, управления рисками</i>	Владеет навыком выбора приоритетов при проектировании стратегии использовать количественные и качественные методы исследования; навыками разработки миссии компании; постановкой целей и задач организации на среднесрочную и долгосрочную перспективу, определять стратегические вызовы и разрывы

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
		<p>навыками определения источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения методикой оценки турбулентности внешней среды;</p>
	<i>ОПК-2.2. Умеет использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы</i>	Знает и умеет собрать данные на основе информационных технологий стратегического управления
	<i>ОПК-2.3. Знает методики сбора данных, методы их обработки и анализа</i>	Знает и умеет собрать данные для определения вида стратегий компании; ключевые компетенции компании; цепочку создания стоимости; организационные структуры компании и их соответствие стратегии
<p>ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<i>ОПК-3.1. Принимает организационно-управленческие решения и оценивает их эффективность</i>	<p>Умеет разрабатывать корпоративные, конкурентные стратегии развития организации; реализовывать разработанные планы мероприятий; способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>
	<i>ОПК-3.2. Умеет оценивать операционную, организационную эффективность и социальную значимость применяемых решений</i>	<p>Умеет учитывать операционные, стратегические, систематические риски при разработке стратегии компании; проводить стратегический анализ предприятия \ отрасли с применением методик и инструментария анализа.</p>
	<i>ОПК-3.3. Знает специфику принятия управленческих решений в кросскультурной среде</i>	<p>Знает способы управления компанией в неопределенной окружающей среде; основы и приложения теории стратегического менеджмента и теорию разработки, внедрения, оценки и корректировки стратегии.</p>

<b>Компетенция</b>	<b>Индикаторы компетенций</b>	<b>Результаты обучения</b>
<p>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</p>	<p><i>ОПК-4.1. Руководит проектной и процессной деятельностью в организации, создает и оценивает бизнес-модели в новых рыночных возможностях</i></p>	<p>Владеет навыками определения источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации, умеет формировать бизнес-планы новых направлений работы компании.</p>
	<p><i>ОПК-4.2. Умеет использовать лидерские и коммуникативные навыки, разрабатывать современные стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организации</i></p>	<p>Умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений ;контролировать поставленные цели и задачи перед подразделениями для достижения стратегии компании</p>
	<p><i>ОПК-4.3. Знает современные практики управления</i></p>	<p>Знает современные способы управления компанией в неопределенной окружающей среде; основы и приложения теории стратегического менеджмента и теорию разработки, внедрения, оценки и корректировки стратегии</p>

#### IV. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Объем дисциплины составляет **3 зачетных единицы, 108 часов,**

в том числе 18 ч. на промежуточную аттестацию.

Форма промежуточной аттестации: **экзамен, курсовая работа - 5 семестр.**

4.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам, с указанием видов учебных занятий и отведенного на них количества академических часов

№ п/п	Раздел дисциплины/тема	Семестр	Всего часов	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)				Форма текущего контроля успеваемости / промежуточной аттестации
				Контактная работа преподавателя с обучающимися			Самостоятельная работа	
				Лекция	Практическое занятие	Консультация/КСР/КО		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Тема 1. Современный стратегический анализ в системе управления предприятием, средства стратегического анализа	5	21	3	3	0	15	Устный опрос, тест
2.	Тема 2. Стратегический потенциал организации. Формирование стратегии предприятия	5	23	3	3	1	16	Устный опрос, тест
3.	Тема 3. Стратегия и организационная структура. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	5	23	3	3	1	16	Устный опрос, тест
4.	Тема 4. Проектирование систем управления в процессе реализации стратегии	5	23	3	3	1	16	Устный опрос, тест
5.	<b>ВСЕГО ЧАСОВ</b>		<b>108</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>63</b>	<b>Экзамен - 18 час., в т.ч. 4 КО, 14 контроль</b>

4.2. План внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Семестр	Название раздела, темы	Самостоятельная работа обучающихся			Оценочное средство	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
		Вид самостоятельной работы	Сроки выполнения	Трудоемкость (час.)		
5	Тема 1. Современный стратегический анализ в системе управления предприятием, средства стратегического анализа	Подготовка к опросу и тестированию, анализ и применение рассматриваемых методов и инструментов в курсовой работе	1-2 неделя	15	Устный опрос, тест	<i>Казакова, Н. А.</i> Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5. — URL : <a href="https://urait.ru/bcode/511185">https://urait.ru/bcode/511185</a>
5	Тема 2. Стратегический потенциал организации. Формирование стратегии предприятия	Подготовка к опросу и тестированию, анализ и применение рассматриваемых методов и инструментов в курсовой работе	3-5 неделя	16	Устный опрос, тест	<i>Отварухина, Н. С.</i> Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — URL : <a href="https://urait.ru/bcode/512182">https://urait.ru/bcode/512182</a>

Семестр	Название раздела, темы	Самостоятельная работа обучающихся			Оценочное средство	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
		Вид самостоятельной работы	Сроки выполнения	Трудоемкость (час.)		
5	Тема 3. Стратегия и организационная структура. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	Подготовка к опросу и тестированию, анализ и применение рассматриваемых методов и инструментов в курсовой работе	5-9 неделя	16	Устный опрос, тест	<i>Абрамов, В. С.</i> Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — URL : <a href="https://urait.ru/bcode/520203">https://urait.ru/bcode/520203</a>
5	Тема 4. Проектирование систем управления в процессе реализации стратегии	Подготовка к опросу и тестированию, анализ и применение рассматриваемых методов и инструментов в курсовой работе	9-14 неделя	16	Устный опрос, тест	<i>Тебекин, А. В.</i> Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14644-8. — URL : <a href="https://urait.ru/bcode/510702">https://urait.ru/bcode/510702</a>
Общий объем самостоятельной работы по дисциплине (час)				<b>63</b>		



#### 4.3. Содержание учебного материала

№	Наименование темы	Содержание темы
1.	Тема 1. Современный стратегический анализ в системе управления предприятием, средства стратегического анализа	<p>Современный стратегический анализ в системе управления предприятием</p> <p>Содержание стратегического менеджмента и его место в системе управления организацией. Сущность стратегического менеджмента, его предмет, объект и методы. Цель, назначение, задачи, принципы и функции стратегического менеджмента. Особенности стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений. Эффективность стратегического менеджмента. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента. Этапы стратегического менеджмента. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Понятие стратегических проблем и особенности их выявления. Специфические стратегические проблемы отраслей. Стратегическое управление: возникновение, причины появления, сущность. Виды стратегического управления. Управление путем выбора стратегических позиций. Управление путем ранжирования стратегических задач. Управление «по слабым сигналам». Управление в условиях стратегических неожиданностей. Стратегическое и текущее управление: общие и отличительные черты, достоинства и недостатки. Понятие стратегии. Школы стратегий. Отличие стратегических решений от оперативных. Классификация стратегий. Элементы стратегии. Стратегия предприятия. Алгоритм разработки стратегии. Трудности и ошибки в работе над стратегией. Ключевые характеристики эффективной стратегии. Содержание стратегии как документа. Сущность процесса стратегического менеджмента. Понятия миссии, стратегического видения и целей организации. Их назначение. Система стратегий развития организации (базовые стратегии). Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы. Концепция и функции стратегического маркетинга. Стратегическая сегментация рынка. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. Вклад маркетинга в Современный стратегический анализ. Составляющие стратегического маркетинга. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента. Понятие внешней среды организации. Методы анализа внешней среды организации (анализ макроокружения, отраслевой и конкурентный анализ, анализ микроокружения). Понятие внутренней среды. Методы анализа внутренней среды организации (управленческий анализ, сильные и слабые стороны, анализ организационной культуры).</p>

№	Наименование темы	Содержание темы
		Связь между внутренней и внешней средой организации. Ситуационный анализ и его цель. Ступени ситуационного анализа: оценка применяемой стратегии; SWOT-анализ; оценка стоимостной позиции; оценка конкурентной позиции; определение стратегических подходов и проблем организации.
2.	Тема 2. Стратегический потенциал организации. Формирование стратегии предприятия	Стратегический потенциал организации. Понятие. Характеристики. Особенности стратегического анализа потенциала фирмы: управленческий анализ; стратегический анализ персонала; анализ капитала фирмы; анализ финансового состояния; стратегический инвестиционный анализ; анализ действующих стратегий и анализ прибыльности. Формирование стратегических целей. Понятие цели. Установление целей. Виды целей. Совокупность целей организации и их приоритеты. Требования к целям. Формирование стратегии предприятия. Формирование миссии и видения фирмы. Формирование рыночной стратегии фирмы по Ф. Котлеру. Формирование стратегии по М.Х. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури. Формирование стратегии по Ж.Ж. Ламбену. Формирование стратегии в представлении современных российских авторов. Модели формирования стратегии: плановая, предпринимательская, модель обучения на росте и др. Прогнозирование и его роль в разработке стратегии. Виды прогнозов. Этапы прогнозов. Методы прогнозирования. Составление сценариев – завершающий этап прогнозирования. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегии фирмы Организационно-технический уровень производства. Инновация: понятие и классификация. Факторы, влияющие на организационно-технический уровень производства. Техническая и социальная политика фирмы: понятие, этапы разработки, основные задачи, показатели и критерии реализации. Конкурентные стратегии. Понятие конкурентной стратегии. Типы конкурентных стратегий. Методы внутреннего и внешнего роста организации. Ресурсы, которыми должны обладать организации для реализации различных типов конкурентных стратегий. Связь развития функции организации и типа конкурентной стратегии. Преимущества и недостатки различных типов конкурентных стратегий. Отраслевые стратегии. Отраслевой анализ и бенчмаркинг. Стратегии на стадии зарождения отрасли. Стратегии на стадии зрелости. Стратегии на этапе спада отраслей. Роль и значение ключевых факторов успеха различных

№	Наименование темы	Содержание темы
		<p>отраслей. Стратегии, зависящие от размеров фирмы. Производственные стратегии. Стратегии размещения и специализации производства. Технологические стратегии. Ресурсные стратегии. Стратегии прибыли. Стратегии качества. Стратегии инноваций. Стратегии обладания инновациями. Внешнеэкономическая деятельность: понятие, формы, классификация. Субъекты международной хозяйственной деятельности. Отличия функционирования организации на внутреннем и глобальном рынках. Методы выхода на внешний рынок. Типы стратегий развития организации на внешних рынках. Сравнение стратегий. Их преимущества и недостатки. Понятие корпоративной стратегии. Типы корпоративных стратегий. Стратегии диверсификации. Понятие. Типы. Методы анализа диверсифицированных компаний. Методы и виды диверсификации. Процесс слияния и поглощения. Эффективность слияний и поглощений. Сравнение стратегий их преимущества и недостатки. Современные формы стратегической интеграции. Понятие и типы интеграции. Организационные формы интеграции инсортигового типа и аутсорсингового типа. Финансово-промышленные группы. Стратегические сети.</p>
3.	Тема 3. Стратегия и организационная структура. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	<p>Функциональные стратегии. Понятие и типы функциональных стратегий организации. Товарно-маркетинговая стратегия. Стратегия управления персоналом. Финансовая стратегия. Соответствие функциональных стратегий конкурентным. Соответствие организационной структуры организации выбранным стратегиям. Товарно-маркетинговая стратегия: стратегия управления товаром, стратегии товародвижения, стратегии ценообразования, стратегии воздействия на потребителей. Стратегия управления персоналом: стратегии привлечения и отбора персонала, стратегии развития персонала, стратегии перемещения персонала, стратегии занятости. Финансовая стратегия: стратегия привлечения финансовых ресурсов, стратегия финансового инвестирования, стратегический подход к управлению текущими финансовыми операциями, стратегии управления рисками и обеспечения финансовой устойчивости фирмы. Стратегические альтернативы - понятие. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора. Формирование вариантов портфелей стратегий. Определение влияющих факторов и их прогнозирование. Метод сильных и слабых сигналов. Экстраполяционные методы. Причинно-следственные методы.</p>

№	Наименование темы	Содержание темы
		<p>Субъективные методы. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Конкурентный стратегический подход. Стратегический подход на основе разработки сценариев, на основе моделирования, на основе мозгового штурма. Портфельный стратегический подход. Амбициозный стратегический подход. Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий. Метод стратегических соответствий. Функционально-стоймостной анализ. Техничко-экономические расчеты. Бизнес-план как элемент стратегического планирования. Структура и содержание бизнес-плана.</p>
4.	Тема 4. Проектирование систем управления в процессе реализации стратегии	<p>Процесс реализации стратегии. Составляющие процесса. Отличия процесса реализации стратегии от реализации долгосрочного плана. Функции управления и факторы реализации стратегии. Условия реализации стратегии. Политика. Процедуры. Бюджеты. Инструкции. Стратегические изменения в организации. Основные направления: организационные, кадровые, финансовые, технологические. Методы преобразований. Предпосылки преобразований. Этапы стратегических преобразований. Причины сопротивления организационным изменениям. Организационная система. Понятие. Виды: технологические, программные, прочие. Модели организационных систем: американская, японская, маркетинговая. Алгоритм организационного проектирования. Компоненты организационной системы предприятия. Этапы изменения организационной системы. Изменения в системе управления. Изменения в организационной структуре. Модификация организационных структур. Изменения в организационной культуре и стиле управления. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии. Планирование реализации стратегии. Организация стратегического управления. Мотивация персонала на осуществление стратегии. Стратегический контроль. Сущность стратегического контроля. Виды стратегического контроля и соответствие вида контроля выбранной стратегии и корпоративной культуре организации. Стратегический контроллинг. Оценка реализации и корректировка стратегии.</p>

#### 4.3.1. Перечень семинарских, практических занятий и лабораторных работ

№ п/п	№ раздела и темы	Наименование семинаров/ практических занятий	Трудоемкость (час.)	Оценочные средства	Формируемые компетенции (индикаторы)
1	2	3	4	6	7
1	Тема	Современный стратегический анализ в системе управления предприятием, средства стратегического анализа	3	Устный опрос	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
2	Тема	Стратегический потенциал организации. Формирование стратегии предприятия	3	Устный опрос	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
3	Тема	Стратегия и организационная структура. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	3	Устный опрос	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
4	Тема	Проектирование систем управления в процессе реализации стратегии	3	Устный опрос	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
5.	<b>ВСЕГО ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>		<b>12</b>		

4.3.2. Перечень тем (вопросов), выносимых на самостоятельное изучение студентами в рамках самостоятельной работы (СРС)

№ п/п	Тема (вопрос)	Задание	Формируемая компетенция	ИДК
1	2	3	4	5
1	Современный стратегический анализ в системе управления предприятием, средства стратегического анализа	Изучить конспект лекций и литературу, подготовиться к текущему контролю	ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-2.3; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-3.3; ОПК-4.1; ОПК-4.2; ОПК-4.3	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
2	Стратегический потенциал организации. Формирование стратегии предприятия	Изучить конспект лекций и литературу, подготовиться к текущему контролю	ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-2.3; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-3.3; ОПК-4.1; ОПК-4.2; ОПК-4.3	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
3	Стратегия и организационная структура. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	Изучить конспект лекций и литературу, подготовиться к текущему контролю	ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-2.3; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-3.3; ОПК-4.1; ОПК-4.2; ОПК-4.3	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
4	Проектирование систем управления в процессе реализации стратегии	Изучить конспект лекций и литературу, подготовиться к текущему контролю	ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-2.3; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-3.3; ОПК-4.1; ОПК-4.2; ОПК-4.3	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4

#### 4.4. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине «Современный стратегический анализ» проводится с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Учебно-методические материалы при

самостоятельной подготовке доступны обучающимся через электронные библиотечные системы и систему интернет-обучения «Гекадем», в которой представлены материалы лекций и практических (семинарских) занятий, интерактивные формы обучения, примеры заданий. Система интернет-обучения «Гекадем» является платформой дистанционного обучения и обучения с использованием цифровых технологий Байкальской международной бизнес-школы ФГБОУ ВО «ИГУ». Каждый обучающийся получает авторизованный доступ в систему. Режим доступа: <https://edu.buk.irk.ru>.

Самостоятельная работа заключается:

– в самостоятельной подготовке студента к лекции – чтение конспекта предыдущей лекции, просмотр видео-версии лекции (при наличии). Это помогает лучше понять материал новой лекции, опираясь на предшествующие знания;

– в подготовке к практическим занятиям по основным и дополнительным источникам литературы;

– в самостоятельном изучении отдельных тем или вопросов по занятиям по основным и дополнительным источникам литературы, по источникам в Интернете и на электронном портале университета;

– в подготовке к устным опросам, тестам и промежуточной аттестации.

При выполнении самостоятельной работы в рамках подготовки к устным опросам, тестам и промежуточной аттестации обучающийся должен учесть критерии оценивания выполняемого задания (раздел 8 настоящей программы).

Контроль за самостоятельной работой осуществляется при выполнении обучающимся заданий из фонда оценочных материалов дисциплины. В ходе контроля самостоятельной работы оцениваются как фактические знания, умения и навыки студентов, так и глубина понимания и способности вычленения и интерпретации целостных смысловых конструкций, а также навыки самостоятельного поиска необходимой информации по теме занятия и ее критической оценки.

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

• систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

• углубление и расширение теоретических знаний;

• формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;

• развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;

• формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;

• развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

• цель и содержание задания;

• сроки выполнения;

• ориентировочный объем работы;

• основные требования к результатам работы и критерии оценки;

- возможные типичные ошибки при выполнении.

Инструктаж проводится преподавателем за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся должны быть оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
  - самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
  - использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств.

## V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### а) Перечень литературы

1. *Казакова, Н. А.* Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5. — URL : <https://urait.ru/bcode/511185>
2. *Отварухина, Н. С.* Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — URL : <https://urait.ru/bcode/512182>
3. *Абрамов, В. С.* Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — URL : <https://urait.ru/bcode/520203>
4. *Тебекин, А. В.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14644-8. — URL : <https://urait.ru/bcode/510702>
5. *Молчанова, О. П.* Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 261 с. — (Высшее образование).
6. *Голубков, Е. П.* Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — URL : <https://urait.ru/bcode/511366>

### б) Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. ЭБС ЭЧЗ «Библиотех». Государственный контракт № 019 от 22.02.2011 г. ООО «Библиотех». Лицензионное соглашение № 31 от 22.02.2011 г. Адрес доступа: <https://isu.bibliotech.ru/> Срок действия: с 22.11.2011 г. бессрочный.

2. ЭБС «Руко́нт» Контракт № 98 от 13.11.2020 г.; Акт № БК-5415 от 14.11.20 г. Срок действия по 13.11.2021г. доступ: <http://rucont.ru/>

3. ЭБС «Издательство Лань». ООО «Издательство Лань». Информационное письмо № 128 от 09.10.2017 г. Срок действия: бессрочный. Адрес доступа: <http://e.lanbook.com/>

4. ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руко́нт». ЦКБ «Бибком». Контракт № 04-Е-0343 от 12.11.2021 г. Адрес доступа: <http://rucont.ru/>

5. ЭБС «Айбукс.ру/ibooks.ru». ООО «Айбукс». Контракт № 04-Е-0344 от 12.11.2021 г.; Акт от 14.11.2021 г. Адрес доступа: <http://ibooks.ru>

6. Электронно-библиотечная система «ЭБС Юрайт». ООО «Электронное издательство Юрайт». Контракт № 04-Е-0258 от 20.09.2021г. Адрес доступа: <https://urait.ru/>

## VI. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 6.1. Учебно-лабораторное оборудование:

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа	<p>Аудитория оборудована специализированной (учебной) мебелью на 48 студентов и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории. Комплект демонстрационного оборудования включает:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ПК HP Elite 8300 SFF i5 3470/4Gb/1Tb/DVDRV/kb/m/DOS/Solenoid Lock and Hood Sensor (RUS)</li> <li>2. Монитор Viewsonic TFT 20" VA2014WM glossy-black 5ms 20 00:1 250cd M/M</li> <li>3. Проектор Epson EB-1830</li> <li>4. Колонки активные Genius SP-S110 черные</li> <li>5. Разветвитель видеосигнала Aten VS92A 2- port VGA</li> </ol> <p>Оснащена учебно-наглядными пособиями и электронными презентациями, обеспечивающими тематические иллюстрации по всем темам, указанным в рабочей программе дисциплины</p>	<p>БАЗОВЫЙ УСТАНОВОЧНЫЙ КОМПЛЕКТ ПО: Office 2007 Russian OpenLicensePack NoLevel AcademicEdition – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr026664 от 17.05.2007 Project Standard 2007, Access 2007 - Программы академического сотрудничества с Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery. – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr000023480 от 19.05.2015 Операционные системы Windows по лицензионным программам предустановки OEM, Программы академического сотрудничества с Microsoft MSDN AA.- договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr017431 от 15.05.2008 Операционные системы Windows по лицензионным программам предустановки OEM, Программы академического сотрудничества с Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery. – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr000031723 от 05.08.2015 Антивирусные программы - Права на программы для ЭВМ drWeb Server Security комплексная защита 120Пк (1 лицензию за год) миграция с дозакупкой(LBW-BC-12M-120:119-C4) – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд"</p>



		<p>13982/МОС2957 от 22.01.2016          Архиваторы WinRAR: 3.x: Standard License - для юридических лиц 100-199 лицензий – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" №15422/IRK11 от 05.02.2010          Сетевая клиентская часть Права на программы для ЭВМ Windows Server CAL 2012 Russian OLP NL Academic Edition Device CAL 120 лицензий – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" 13512/МОС2957 от 29.10.2015          Межсетевой экран, функционал Proxu - Право использования программ для ЭВМ Traffic Inspector GOLD льготная – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr044356 от 27.08.2013          Право использования программ для ЭВМ Продление Traffic Inspector GOLD Special на 1 год – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr000112196 от 29.09.2016</p>
<p>Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа</p>	<p>Аудитория оборудована специализированной (учебной) мебелью на 48 студентов и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории          Комплект демонстрационного оборудования включает: 1.ПК HP Elite 8300 SFF i5 3470/4Gb/1Tb/DVDRV/kb/m/DOS/Solenoid Lock and Hood Sensor (RUS)          2. Монитор Viewsonic TFT 20" VA2014WM glossy-black 5ms 20 00:1 250cd M/M          3. Проектор Epson EB-1830          4. Колонки активные Genius SP-S110 черные          5. Разветвитель видеосигнала Aten VS92A 2- port VGA</p>	<p><b>БАЗОВЫЙ УСТАНОВОЧНЫЙ КОМПЛЕКТ ПО:</b>          Office 2007 Russian OpenLicensePack NoLevel AcademicEdition – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr026664 от 17.05.2007          Project Standard 2007, Access 2007 - Программы академического сотрудничества с Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery. – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr000023480 от 19.05.2015          Операционные системы Windows по лицензионным программам предустановки OEM, Программы академического сотрудничества с Microsoft MSDN AA.- договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr017431 от 15.05.2008          Операционные системы Windows по лицензионным программам предустановки OEM, Программы академического сотрудничества с Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery. – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr000031723 от 05.08.2015          Антивирусные программы - Права на программы для ЭВМ drWeb Server Security комплексная защита 120Пк (1 лицензию за год) миграция с дозакупкой(LBW-BC-12M-120:119-C4) – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд"</p>

		<p>13982/МОС2957 от 22.01.2016          Архиваторы WinRAR: 3.x: Standard License - для юридических лиц 100-199 лицензий – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" №15422/IRK11 от 05.02.2010          Сетевая клиентская часть Права на программы для ЭВМ Windows Server CAL 2012 Russian OLP NL Academic Edition Device CAL 120 лицензий – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" 13512/МОС2957 от 29.10.2015          Межсетевой экран, функционал Проху - Право использования программ для ЭВМ Traffic Inspector GOLD льготная – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr044356 от 27.08.2013          Право использования программ для ЭВМ Продление Traffic Inspector GOLD Special на 1 год – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr000112196 от 29.09.2016</p>
<p>Аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации</p>	<p>Аудитория оборудована специализированной (учебной) мебелью на 11 студентов, 5 рабочих мест, оснащенных компьютерами с подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС ФГБОУ ВО «ИГУ». 1. 5 рабочих мест Системный блок HP compad dc7800SFF Dual Core PE-2180, 4 Gb DDR2 PC6400, 160GB SATA 3.0 HDD          2. Монитор ЖК (LCD) дисплей 17,0" ViewSonic "VA703m" 1280x1024, 8мс, TCO"03, серебр-черный (D-Sub, MM)          3. Принтер Многофункциональное устройство Hewlett-Packard LaserJet 3055 All-in-One одна штука.</p>	<p><b>БАЗОВЫЙ УСТАНОВОЧНЫЙ КОМПЛЕКТ ПО:</b>          Office 2007 Russian OpenLicensePack NoLevel AcademicEdition – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr026664 от 17.05.2007          Project Standard 2007, Access 2007 - Программы академического сотрудничества с Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery. – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr000023480 от 19.05.2015          Операционные системы Windows по лицензионным программам предустановки OEM, Программы академического сотрудничества с Microsoft MSDN AA.- договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr017431 от 15.05.2008          Операционные системы Windows по лицензионным программам предустановки OEM, Программы академического сотрудничества с Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery. – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr000031723 от 05.08.2015          Антивирусные программы - Права на программы для ЭВМ drWeb Server Security комплексная защита 120Пк (1 лицензию за год) миграция с дозакупкой(LBW-BC-12M-120:119-C4) – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд"</p>

		<p>13982/МОС2957 от 22.01.2016          Архиваторы WinRAR: 3.x: Standard License - для юридических лиц 100-199 лицензий – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" №15422/IRK11 от 05.02.2010          Сетевая клиентская часть Права на программы для ЭВМ Windows Server CAL 2012 Russian OLP NL Academic Edition Device CAL 120 лицензий – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" 13512/МОС2957 от 29.10.2015          Межсетевой экран, функционал Проху - Право использования программ для ЭВМ Traffic Inspector GOLD льготная – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr044356 от 27.08.2013          Право использования программ для ЭВМ Продление Traffic Inspector GOLD Special на 1 год – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr000112196 от 29.09.2016</p>
<p>Помещение для самостоятельной работы студентов</p>	<p>Оборудовано специализированной (учебной) мебелью на 10 студентов, оснащено компьютерной техникой, подключенной к сети Интернет и обеспеченной доступом в ЭИОС ИГУ          1. Системный блок Think Centre M80 Series SFF в комплекте: Intel® Core™ i3-540 Clarkdale 2.93GHz / 1333MHz / Dual Core™ / 4M/73W / LGA 1156/32nm/4GB PC3-10600 SDRAM x 2 /250 GB, 7200RPM SATA</p>	<p><b>БАЗОВЫЙ УСТАНОВОЧНЫЙ КОМПЛЕКТ ПО:</b>          Office 2007 Russian OpenLicensePack NoLevel AcademicEdition – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr026664 от 17.05.2007          Project Standard 2007, Access 2007 - Программы академического сотрудничества с Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery. – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr000023480 от 19.05.2015          Операционные системы Windows по лицензионным программам предустановки OEM, Программы академического сотрудничества с Microsoft MSDN AA.- договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr017431 от 15.05.2008          Операционные системы Windows по лицензионным программам предустановки OEM, Программы академического сотрудничества с Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery. – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr000031723 от 05.08.2015          Антивирусные программы - Права на программы для ЭВМ drWeb Server Security комплексная защита 120Пк (1 лицензию за год)</p>

	/DVD RW - 10шт 2. Монитор ЖК (LCD) - монитор 20.0 ViewSonic "VA2013w" 1600x900, 5мс, TCO 03, черный (D-Sub) - 10шт 3. Принтер HP LaserJet 5000N, A3, 22ppm, 32 MB, 250&500 sheet feeder, JetDirect 615n prn svr 4. Принтер HP LaserJet 5100th, A3, 22ppm, 32 MB, 250&500 sheet feeder, JetDirect 615n prn svr	миграция с дозакупкой(LBW-BC-12M-120:119-C4) – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" 13982/МОС2957 от 22.01.2016 Архиваторы WinRAR: 3.x: Standard Licence - для юридических лиц 100-199 лицензий – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" №15422/IRK11 от 05.02.2010 Сетевая клиентская часть Права на программы для ЭВМ Windows Server CAL 2012 Russian OLP NL Academic Edition Device CAL 120 лицензий – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" 13512/МОС2957 от 29.10.2015 Межсетевой экран, функционал Проху - Право использования программ для ЭВМ Traffic Inspector GOLD льготная – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr044356 от 27.08.2013 Право использования программ для ЭВМ Продление Traffic Inspector GOLD Special на 1 год – договор с ЗАО "СофтЛайн Трейд" Tr000112196 от 29.09.2016
--	--	--

#### 6.2. Программное обеспечение:

Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

1. Базовый установочный комплект по: Office 2010 Услуги по предоставлению права использования программы Microsoft Desktop Edu ALNG LicSAPk OLV E 1Y Acdmc Ent., 39-лицензий для БМБШ ИГУ. Договор № 03-К-1131 от 29.11.2021 КОСГУ 226.4
2. Project Standard 2007, Access 2007 – Подписка ИГУ Azure Dev Tools for Teaching subscription (Visio, Project) 1 Year. Microsoft Corporation, One Microsoft Way, Redmond, WA 98052. Expiration Date March 31, 2023.
3. Microsoft Project Professional 2010, Подписка ИГУ Azure Dev Tools for Teaching subscription (Visio, Project) 1 Year. Microsoft Corporation, One Microsoft Way, Redmond, WA 98052. Expiration Date March 31, 2023.
4. Операционные системы Windows'7, Windows'10 Услуги по предоставлению права использования программы Microsoft Desktop Edu ALNG LicSAPk OLV E 1Y Acdmc Ent., 39-лицензий для БМБШ ИГУ. Договор № 03-К-1131 от 29.11.2021 КОСГУ 226.4
5. Антивирусные программы - Dr.Web продление Договор № Tr000582689/03-E-0043 от 05 февраля 2021 г. счет № Tr000582689 от 08 февраля 2021
6. Архиваторы WinRAR: 3.x: Standard Licence - для юридических лиц 100-199 лицензий – прилож. №1 к дог №15422/IRK11 ЗАО "СофтЛайн Трейд" от 05.02.2010
7. Сетевая клиентская часть Права на программы для ЭВМ Windows Server CAL 2012 Russian OLP NL Academic Edition Device CAL 120 лицензий - счет Tr000051059 ЗАО "СофтЛайн Трейд" от 27.10.2015
8. Межсетевой экран, функционал Проху - Право использования программ для ЭВМ Traffic Inspector GOLD льготная счет Tr005456 ЗАО "СофтЛайн Трейд" от 27.08.2013
9. Traffic Inspector GOLD Special\* на 5 лет Договор РСЗ-0000276 от 16.11.2021 КОСГУ 226.4 Продление лицензии

### 6.3. Технические и электронные средства обучения:

Настольный ПК HP EliteDesk 800 G4 SFF Intel Core i5 8500 (3Ghz)/8192Mb/1000Gb/DVDrw/war 3y/W10Pro +V

2. Монитор ViewSonic 21,5" VA2245a - LED [LED, 1920x1080, 10M: 1 5мс, 170гор, 160вер, D-Sub]

3. Проектор Nec M420X LCD 4200ANSI Lm XGA 2000:1 лампа 3500ч. Eco mode HDMI USB Viewer RJ-45 10W 3,6 кг

4. Колонки Jetbalance JB-115U 2.0 черные (4W)

5. Разветвитель видеосигнала Aten VS92A 2- port VGA

Перечень используемого лицензионного программного обеспечения:

1. Office 2010 по программе академического сотрудничества с Russian Microsoft Desktop Education AllLng License/Software Assurance Pack Academic OLV 1License LevelE Enterprise

2. Project Standard 2007, Access 2007 – по программе академического сотрудничества с Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery.

3. Microsoft Project Professional 2010, Microsoft Visio Professional 2010 по программе академического сотрудничества с Microsoft Imagine Standart Electronic Software Delivery при содействии ЦНИТ ИГУ.

## VII. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки «38.04.02 Менеджмент», профиль «Стратегическое и тактическое планирование и организация производства в нефтегазовой сфере» реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся. В рамках учебного курса *Современный стратегический анализ* предусмотрены встречи с представителями российских компаний, государственных и общественных организаций, мастер-классы экспертов и специалистов.

Преподавание дисциплины *Современный стратегический анализ* предполагает использование следующих образовательных технологий:

- проведение аудиторных занятий с использованием мультимедийных технологий, аудио- и видеоматериалов;
- проведение лекционных занятий в форме проблемной лекции, лекции-дискуссии (при необходимости – в форме вебинара с записью лекция для возможности последующего просмотра);
- использование проблемно-ориентированного подхода посредством проведения самостоятельных работ;
- тестовые технологии на дистанционной платформе БМБШ «Геакадем»;
- применение интерактивных обучающих технологий, таких как групповая дискуссия, работа в малых группах;
- проведение мастер-классов со специалистами;
- выполнение студентами курсовых работ.

## VIII. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

**8.1. Оценочные материалы для входного контроля отсутствуют.**

### 8.2. Оценочные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Назначение оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации – выявить сформированность компетенций в соответствии с таблицей, приведенной ниже.

№	Вид контроля	Контролируемые темы (разделы)	Контролируемые компетенции/ индикаторы
1	2	3	4
1.	Устный опрос	Все темы	ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-2.3; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-3.3; ОПК-4.1; ОПК-4.2; ОПК-4.3
2.	Тест	Все темы	ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-2.3; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-3.3; ОПК-4.1; ОПК-4.2; ОПК-4.3
3.	Курсовая работа	Все темы	ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-2.3; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-3.3; ОПК-4.1; ОПК-4.2; ОПК-4.3
4.	Промежуточная аттестация - Эк КР	Все темы	ОПК-2.1; ОПК-2.2; ОПК-2.3; ОПК-3.1; ОПК-3.2; ОПК-3.3; ОПК-4.1; ОПК-4.2; ОПК-4.3

### 8.3. Виды оценочных средств, применяемых для текущего контроля и промежуточной аттестации

Перечень оценочных средств, используемых для оценивания компетенций на различных этапах их формирования, а также краткая характеристика этих средств приведены в таблице

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства
1.	Устный опрос	Средство контроля на практическом занятии, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Может быть использовано для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся.	Вопросы для устного опроса
2.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Выполняются студентом в СДО «Гекадем»). Число вопросов в тесте - не менее 25, время выполнения - не ограничено, число попыток – 1. Может быть использовано для оценки знаний, умений обучающихся	Перечень тестовых заданий

3.	Экзамен	Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Перечень теоретических вопросов и практических заданий к экзамену
4.	Курсовая работа	Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся. Может быть использовано для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся в предметной или межпредметной областях	Темы курсовых работ

#### 8.4. Критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации и текущего контроля

##### Устный опрос

Шкала оценивания	Характеристика результата (ответа)	Уровень освоения компетенций
86 – 100 баллов	В ответе обучающегося отражены основные концепции и теории по данному вопросу, проведен их критический анализ и сопоставление, описанные теоретические положения иллюстрируются практическими примерами и эмпирическими данными. Обучающимся формулируется и обосновывается собственная точка зрения на заявленные проблемы, материал излагается профессиональным языком с использованием соответствующей системы понятий и терминов	Высокий
70 – 85 баллов	В ответе обучающегося описываются и сравниваются основные современные концепции и теории по данному вопросу, описанные теоретические положения иллюстрируются практическими примерами, обучающимся формулируется собственная точка зрения на заявленные проблемы, однако он испытывает некоторые затруднения в ее аргументации. Материал излагается профессиональным языком с использованием соответствующей системы понятий и терминов	Базовый
61 - 70 баллов	В ответе обучающегося отражены лишь некоторые современные концепции и теории по данному вопросу, анализ и сопоставление этих теорий не проводится. Обучающийся испытывает значительные затруднения при иллюстрации теоретических положений практическими примерами. У обучающегося отсутствует собственная точка зрения на заявленные проблемы. Материал излагается профессиональным языком с использованием соответствующей системы понятий и терминов	Минимальный
0 – 60 баллов	Ответ обучающегося не отражает современные концепции и теории по данному вопросу. Обучающийся не может привести практических примеров. Материал непоследовательно и нелогично, не используются понятия и термины соответствующей научной области. Ответ отражает систему непрофессиональных представлений	Компетенции не сформированы

	обучающегося на заявленную проблему, обучающийся не может назвать ни одной научной теории, не дает определения базовым понятиям.	
--	--	--

### Тест

Шкала оценивания	Характеристика результата (ответа)	Уровень освоения компетенций
86 – 100 баллов	Доля верно решенных заданий теста составляет 86 – 100 % от общего объема заданий в тесте.	Высокий
70 – 85 баллов	Доля верно решенных заданий теста составляет 70 - 85 % от общего объема заданий в тесте.	Базовый
61 - 70 баллов	Доля верно решенных заданий теста составляет 55 - 70% от общего объема заданий в тесте.	Минимальный
0 – 60 баллов	Доля верно решенных заданий теста составляет 0 – 54 от общего объема заданий в тесте.	Компетенции не сформированы

### Курсовая работа

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Содержание курсового проекта (работы) полностью соответствует заданию. Представлены результаты обзора литературных и иных источников. Структура курсового проекта (работы) логически и методически выдержана. Все выводы и предложения убедительно аргументированы. Оформление курсового проекта (работы) и полученные результаты полностью отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. При защите курсового проекта (работы) обучающийся правильно и уверенно отвечает на вопросы преподавателя, демонстрирует глубокое знание теоретического материала, способен аргументировать собственные утверждения и выводы
«хорошо»	Содержание курсового проекта (работы) полностью соответствует заданию. Представлены результаты обзора литературных и иных источников. Структура курсового проекта (работы) логически и методически выдержана. Большинство выводов и предложений аргументировано. Оформление курсового проекта (работы) и полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две несущественные ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах. Наличествует незначительное количество грамматических и/или стилистических ошибок. Программа демонстрирует устойчивую работу на тестовых наборах исходных данных, подготовленных обучающимся, но обрабатывает не все исключительные ситуации. При защите курсового проекта (работы) обучающийся правильно и уверенно отвечает на большинство вопросов преподавателя, демонстрирует хорошее знание теоретического материала, но не всегда способен аргументировать собственные утверждения и выводы. При наводящих вопросах преподавателя исправляет ошибки в ответе
«удовлетворительно»	Содержание курсового проекта (работы) частично не соответствует заданию. Результаты обзора литературных и иных источников представлены недостаточно полно. Есть нарушения в логике изложения материала. Аргументация выводов и предложений слабая или отсутствует. Имеются одно-два существенных отклонений от требований в оформлении курсового проекта (работы). Полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две существенных ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах. Много грамматических и/или стилистических ошибок. Программа работает неустойчиво, не обрабатывает исключительные ситуации, тестовые наборы исходных данных не подготовлены. При защите курсового проекта (работы) обучающийся допускает грубые ошибки при ответах на вопросы преподавателя и /или не дал ответ более чем на 30% вопросов, демонстрирует слабое знание теоретического материала, в большинстве случаев не способен уверенно аргументировать собственные утверждения и выводы
«неудовлетворительно»	Содержание курсового проекта (работы) в целом не соответствует заданию. Имеются более двух существенных отклонений от требований в



	<p>оформлении курсового проекта (работы). Большое количество существенных ошибок по сути работы, много грамматических и стилистических ошибок и др. Полученные результаты не отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Программа не разработана и/или находится в нерабочем состоянии. При защите курсового проекта (работы) обучающийся демонстрирует слабое понимание программного материала.</p> <p>Курсовой проект (работа) не представлена преподавателю. Обучающийся не явился на защиту курсового проекта (работы)</p>
--	--

### Промежуточная аттестация в виде Эк КР

Шкалы оценивания	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
86 – 100 баллов (оценка «отлично»)	Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы	Высокий
70 – 85 баллов (оценка «хорошо»)	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов	Базовый
61 - 70 баллов (оценка «удовлетворительно»)	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы	Минимальный
0 – 60 баллов (оценка «неудовлетворительно»)	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов	Компетенции не сформированы

### 8.5. Описание процедур проведения промежуточной аттестации и оценивания результатов обучения

При проведении промежуточной аттестации в форме экзамена преподаватель может воспользоваться результатами текущего контроля успеваемости в течение семестра и результатами тестирования по материалам, изученным в течении семестра. Оценочные средства и типовые контрольные задания, используемые при текущем контроле, в совокупности с тестированием, позволяют оценить знания, умения и владения навыками/опытом деятельности обучающихся при освоении дисциплины. С целью использования результатов текущего контроля успеваемости, преподаватель подсчитывает среднюю оценку уровня сформированности компетенций обучающегося (сумма оценок, полученных обучающимся, делится на число оценок). Время проведения тестирования объявляется обучающимся заранее. Вопросы для тестирования формируются из набора вопросов всех тестов по всем темам и разделам дисциплины. Число вопросов в тесте – не менее 25, время выполнения – 45 минут, число попыток - одна.




Промежуточная аттестация в форме экзамена проводится путем устного собеседования по билетам. Билет содержит один теоретический вопрос для оценки знаний и одно практическое задание для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности. Вопросы и задания выбираются из перечня типовых теоретических вопросов и практических заданий к экзамену (п.8.7.). Распределение теоретических вопросов и практических заданий по экзаменационным билетам находится в закрытом для обучающихся доступе.

На экзамене обучающийся берет билет, для подготовки ответа обучающемуся отводится время в пределах 45 минут. В процессе ответа обучающегося на вопросы и задания билета, преподаватель может задавать дополнительные вопросы.

Каждый вопрос/задание билета оценивается по стобалльной шкале, а далее вычисляется среднее арифметическое оценок, полученных за каждый вопрос/задание. Среднее арифметическое оценок округляется до целого по правилам арифметического округления.

### 8.6. Демонстрационные варианты оценочных средств текущего контроля

№	Наименование оценочного средства	Пример оценочного средства
1.	Вопросы для устного опроса	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Алгоритм стратегического менеджмента на предприятии.</li> <li>2. Анализ внутренней среды и выявление реального внутреннего потенциала предприятия.</li> <li>3. Анализ основных этапов и элементов стратегического менеджмента.</li> <li>4. Анализ типов организации в зависимости от критериев классификации организационных структур управления.</li> <li>5. Анализ факторов, влияющих на комплекс «цели-стратегии».</li> <li>6. Виды и построение системы целей на предприятии.</li> <li>7. Виды и стратегии продаж.</li> <li>8. Виды и характеристика маркетинговых стратегий.</li> <li>9. Виды и характеристика продуктовых стратегий.</li> <li>10. Возникновение стратегического менеджмента как этапа эволюции стратегии и методов управления.</li> <li>11. Задачи и схемы бизнес - диагностики деятельности предприятия.</li> <li>12. Значение и источники формирования транзакционных издержек.</li> <li>13. Краткая характеристика наиболее распространенных и важных методов анализа в стратегическом менеджменте.</li> <li>14. Краткая характеристика основных компонентов стратегического менеджмента.</li> <li>15. Критерии стратегических решений.</li> <li>16. Место и роль стратегического менеджмента в современной системе управления на предприятии.</li> <li>17. Методика проведения анализа портфеля "Рост рынка - доля рынка".</li> <li>18. Методика проведения портфельного анализа.</li> <li>19. Направления PEST- анализа и его роль в стратегическом менеджменте.</li> <li>20. Направления анализа состояния внешней среды, и обеспечение адекватного реагирования на ее изменения в перспективе.</li> <li>21. Направления оценки общих результатов деятельности предприятия.</li> <li>22. Описание уровней стратегии предприятия.</li> <li>23. Определение и сущность СЗХ.</li> <li>24. Определение и характеристика ориентиров деятельности предприятия.</li> <li>25. Определение управленческой технологии.</li> <li>26. Понятие и сущность сценария.</li> <li>27. Понятие миссии, философии и политики предприятия.</li> <li>28. Понятие, принципы и стратегия построения оптимальной организационной структуры.</li> <li>29. Принятие решений в стратегическом менеджменте.</li> </ol>

		<p>30. Процесс внедрения стратегии в деятельность предприятия.</p> <p>31. Процесс выбора стратегии.</p> <p>32. Процесс принятия стратегических решений.</p> <p>33. Процесс стратегического управления на предприятии. Субъект стратегического менеджмента.</p> <p>34. Реализация выбранной стратегии как этап стратегического менеджмента</p> <p>35. Роль ресурсов в стратегическом менеджменте. Их возможности в определении конкурентной позиции предприятия.</p> <p>36. Согласование организационной структуры с избранной стратегией.</p> <p>37. Стратегии бизнеса: характеристика процесса.</p> <p>38. Современный стратегический анализ как главное средство антикризисного управления.</p> <p>39. Стратегический разрыв, понятие, определение, методика устранения.</p> <p>40. Стратегия как обобщающая модель действий, необходимых для достижения целей предприятия.</p> <p>41. Стратегия как объект менеджмента и как план управления предприятием.</p> <p>42. Стратегия совершенствования организационной структуры с целью повышения эффективности.</p> <p>43. Сущность и значение позиционирования предприятия в отрасли и на рынке в стратегическом менеджменте.</p> <p>44. Теория конкуренции М. Портера и стратегические преимущества как основа существования организации в конкурентной среде.</p> <p>45. Технология и инструменты стратегического анализа.</p> <p>46. Характеристика SWOT-анализа и его значение для стратегического менеджмента.</p> <p>47. Характеристика и анализ элементов внешней среды.</p> <p>48. Характеристика и организация стратегического контроля за реализацией стратегии.</p> <p>49. Характеристика иерархий стратегий.</p> <p>50. Характеристика процесса разработки различных вариантов стратегии.</p> <p>51. Характеристика стадий реализации стратегии.</p> <p>52. Характеристика технологий целевого управления.</p> <p>53. Эффективная информационная система на предприятии как основа стратегического менеджмента.</p>
2.	Перечень тестовых заданий	<p> На рисунке представлены данные о доходах и затратах предприятия за год, руб. Рассчитайте себестоимость готовой продукции.</p> <p><a href="#">Иллюстрация</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 769800</li> <li><input type="checkbox"/> 793000</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 2074200</li> <li><input type="checkbox"/> 1794600</li> </ul> <p> На рисунке представлены данные о доходах и затратах предприятия за год, руб. Рассчитайте себестоимость реализованной продукции.</p> <p><a href="#">Иллюстрация</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 769800</li> <li><input type="checkbox"/> 793000</li> <li><input type="checkbox"/> 2074200</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 1794600</li> </ul> <p> На рисунке представлены данные о доходах и затратах предприятия за год, руб. Рассчитайте прибыль (убыток) компании.</p> <p><a href="#">Иллюстрация</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 769800</li> </ul>

- 793000
- 2074200
- 1794600

Компания производит и продает бейсбольные мячи. Планируемые данные на год (тыс. долларов): текущие активы - 400, долгосрочные активы - 600. Постоянные затраты - 400 тыс. в месяц, переменные затраты - 4 доллара на мяч. Производственная мощность - 200 тыс. мячей в месяц. Рассчитайте минимальную продажную цену бейсбольного мяча, необходимую для достижения ROI в 30%.

- 5,2
- 7,5
- 8
- 6

Незавершенное производство - это незаконченный объект капитальных вложений остаток материалов на конец периода продукция, не прошедшая всех стадий производства продукция, находящаяся на хранении в производственном цехе

Предприятие изготавливает крепления из алюминия. В течение квартала производственные затраты предприятия составили: зарплата: станочников - 140 000 руб., мастеров - 75 000 руб., механиков - 40 000 руб.; материалы: алюминий - 400 000 руб., запчасти для станков - 36 000 руб., смазочные материалы - 12 000 руб. Прямые затраты предприятия равны:

- 540 000
- 592 000
- 651 000
- 703 000

Производственная себестоимость единицы продукции предприятия составляет 70 руб. (в том числе переменные затраты - 49 руб.), а ее цена - 105 руб. Предприятие получило специальный заказ на производство и реализацию 1000 единиц по цене 63 руб. В случае принятия заказа и наличия свободных мощностей прибыль предприятия:

- возрастет на 14 000 руб.
- уменьшится на 7 000 руб.
- возрастет на 18 000 руб.
- уменьшится на 14 000 руб.

Производственная себестоимость деталей, которые изготавливает предприятие «Ласт», составляет 9,4 руб. ( в том числе постоянные затраты равны 3,8 руб.). Другое предприятие предлагает поставлять эти детали по цене 7 руб. Общие затраты предприятия «Ласт» на одну деталь в случае ее приобретения будут составлять, руб.:

- 5,6
- 7,0
- 10,8
- 13,2

Классификация затрат на постоянные и переменные не может быть выполнена методом наибольшего-наименьшего значения

- методом регрессионного анализа
- с помощью анализа учетных регистров
- методом Бокса-Дженкинса

- Сколько субсчетов «Незавершенное производство» компания будет использовать при попроцессном методе учета затрат?
- зависит от объема производимой продукции
  - только один
  - один для каждого производственного подразделения
  - всегда три

- ЦФО, руководитель которого должен иметь возможность контролировать прибыль и размер своих активов, является:
- центром доходов
  - центром инвестиций
  - центром прибыли
  - центром расходов

- Какое из высказываний является верным?
- финансовый учет ориентирован, прежде всего, на внутренних получателей информации
  - по сравнению с другими видами учета правила налогового учета являются наиболее жесткими
  - финансовый учет является гораздо более детальной системой учета, чем управленческий и налоговый учет
  - управленческий учет дублирует финансовый и налоговый учет

- Как определить точку целевой операционной прибыли?
- $TPP_{ед} = (VC + PR) / (P - FC_{ед})$
  - $TPP_{ед} = (FC - PR) / (P - VC_{ед})$
  - $TPP_{ед} = (FC + PR) / (P - VC_{ед})$
  - $TPP_{ед} = (FC + PR) / (P + VC_{ед})$

- Для чего применяется анализ CVP (затраты – объем - прибыль)?
- для оценки результатов деятельности компании
  - для планирования и формирования структуры затрат
  - для ценообразования
  - все ответы верны

- Конструирование стоимости используют для снижения:
- цены продажи до допустимой себестоимости
  - первоначальных бюджетных затрат до целевой себестоимости
  - целевой себестоимости до допустимой себестоимости
  - первоначальных бюджетных затрат до допустимой себестоимости

- Постоянные затраты на единицу составляли 3 руб. при объеме производства 10000 единиц. Чему равны постоянные затраты на единицу при объеме производства 6000 единиц:
- 3
  - 4

- 5
- нет правильного ответа
- С чего начинается процесс разработки генерального бюджета:
  - с бюджета производства
  - с бюджета продаж
  - с бюджета себестоимости продаж
  - с определения целей организации
- Спрос можно считать эластичным, если:
  - при несущественном снижении цены значительно увеличивается спрос
  - при существенном снижении цены спрос увеличивается незначительно
  - нет правильного ответа
  - при изменении цены спрос не изменяется
- Какой системы учета затрат НЕ существует?
  - позаказной
  - попроцессной
  - гибридной
  - пошаговой
- Компания реализовала 150 000 ручек по цене 9 руб. за единицу. Постоянные затраты компании составили 420 000 руб., а операционная прибыль — 300 000 руб. Общие переменные затраты компании равны:
  - 930 000
  - 720 000
  - 630 000
  - 1 050 000
- Переменные затраты составляют 70% продаж, а общие постоянные затраты равны 105 000 руб. Точка безубыточности равна, руб.:
  - 73 500
  - 315 000
  - 350 000
  - 150 000
- Информация о будущих затратах и доходах, которая отличается по альтернативам, называется:
  - приростная информация
  - релевантная информация
  - информация о переменных затратах
  - информация об устранимых затратах
- Каким образом изменится объем спроса, если известно, что коэффициент эластичности равен 1, а цена увеличится на 10%?
  - снизится на 10%
  - увеличится на 10%
  - увеличится на 1%
  - не изменится

Предприятие применяет заранее определенную ставку распределения общепроизводственных затрат на основе машино-часов. Имеется следующая информация о затратах (в тыс. руб.): прямые материальные затраты – 180, прямые затраты на оплату труда – 660, комиссионные дилерам – 500, зарплата мастеров – 420, вспомогательные производственные материалы – 60, затраты на рекламу – 80, амортизация производственного оборудования – 192. В следующем году запланировано потратить 64 000 машино-часов на производство продукции. Определите ставку распределения общепроизводственных затрат.

- 10,5 руб./машино-час
- 32,7 руб./машино-час
- 20 руб./машино-час
- 13 руб./машино-час

Какое из приведенных утверждений ошибочно?

- гибкий бюджет помогает предприятию контролировать накладные расходы
- гибкий бюджет охватывает диапазон деятельности, в пределах которого компания может действовать
- гибкий бюджет тождествен статическому бюджету
- гибкий бюджет обеспечивает полезную основу для сопоставления фактических и ожидаемых затрат

Какой из приведенных документов содержит базовую информацию для планирования прямых материальных затрат, прямых затрат на оплату труда и производственных накладных расходов?

- бюджетный отчет о прибыли
- бюджет производства
- бюджет денежных средств
- бюджет капитальных вложений

Определить цену реализации на новое изделие, если план производства равен 10 000 штук в год, прямые затраты на сырье на единицу изделия - 1 000 руб., прямые затраты на оплату труда на единицу изделия - 4000 руб., постоянные расходы - 2 млн. руб. в год, желаемая прибыль - 4 млн. руб. в год.

- 1400 руб.
- 2000 руб.
- 2500 руб.
- 600 руб.

Какой из методов определения характера затрат является наиболее трудоемким?

- исследование технологических взаимосвязей между количеством потребляемых ресурсов и готовой продукцией
- коллективная экспертная оценка подразделений
- анализ бухгалтерских данных
- количественные методы

При существовании конкурентного рынка промежуточного продукта, слабой зависимости между подразделениями и отсутствии издержек выбора между внутренним и внешним поставщиками какой метод трансфертного ценообразования будет наиболее приемлем?

- рыночная трансфертная цена
- трансфертная цена, основанная на затратах

«свободная» рыночная цена  
 все ответы верны

Нахождение маржинальной прибыли на единицу лимитирующего фактора необходимо при анализе решения:  
 продавать или осуществлять дальнейшую переработку  
 покупать или производить самим  
 принять или нет специальный заказ  
 выбор структуры (ассортимента) продукции

Имеется следующая информация о затратах (в тыс. руб.): прямые материальные затраты – 180, прямые затраты на оплату труда – 660, комиссионные дилерам – 500, зарплата мастеров – 420, вспомогательные производственные материалы – 60, затраты на рекламу – 80, амортизация производственного оборудования – 192. Определите сумму общепроизводственных затрат.

- 672 тыс. руб.
- 840 тыс. руб.
- 2092 тыс. руб.
- 140 тыс. руб.

Имеется следующая информация о затратах (в тыс. руб.): прямые материальные затраты – 180, прямые затраты на оплату труда – 660, комиссионные дилерам – 500, зарплата мастеров – 420, вспомогательные производственные материалы – 60, затраты на рекламу – 80, амортизация производственного оборудования – 192. Определите сумму периодических затрат.

- 580 тыс. руб.
- 672 тыс. руб.
- 840 тыс. руб.
- 140 тыс. руб.

Затраты на производство 100 000 единиц продукции запланированы в сумме 150 000 руб. (в том числе постоянные затраты – 30 000 руб.). Фактически затраты составляют 142 500 руб. при объеме производства 90 000 единиц. Наблюдается отклонение от бюджета производственных затрат за счет эффективности:

- неблагоприятное, 5 500
- благоприятное, 6 500
- неблагоприятное, 6 500
- неблагоприятное, 4 500

Определите цену на новое изделие, если себестоимость изготовления - 50 руб., и рентабельность полной себестоимости - 20%.

- 62,5 руб.
- 60 руб.
- 67,5 руб.
- 65 руб.

В какой конкурентной структуре рынка ограничено использование метода определения цены на основе цены конкурентов?

- на рынке чистой конкуренции
- на олигополистическом рынке



- на рынке монополистической конкуренции
- на рынке чистой монополии
- То
- продажи компьютеров возрастут
- продажи компьютеров снизятся
- продажи компьютеров не изменятся
- покупатели вообще не будут их покупать
- Если эластичность ценовых ожиданий равна 1, то
- цены стабильны
- в будущем цены будут расти
- ожидается снижение цен в будущем
- текущее изменение цен не повлияет на цены в будущем
- Какие факторы не влияют на ценовую стратегию предприятия?
- платежеспособность спроса
- конкурентная ситуация на рынке
- издержки производителя
- нет правильного ответа
- Определить точку безубыточности в физических единицах, если постоянные затраты равны 50000 руб., цена – 10 руб., а переменные затраты на единицу продукции – 5 руб.
- a) 10000
- b) 15000
- c) 5000
- d) нет правильного ответа
- Деление затрат на постоянные и переменные является формальным, точным и производится однозначно
- носит обязательный порядок, закрепленный законодательно
- имеет некоторую долю условности
- нет верного варианта ответа
- Релевантный подход к принятию управленческих решений предполагает использование информации:
- о всех ожидаемых доходах и расходах
- о нормативных издержках
- о фактических затратах
- относящейся только к данному конкретному решению
- Позаказный метод учета затрат и калькулирования применяется:
- в массовых и крупносерийных производствах
- на промышленных предприятиях с единичным и мелкосерийным производством
- в промышленных и непромышленных организациях, работающих по системе заказов;
- все ответы верны

Чем отличается стратегия ценообразования, направленная на продажу товаров по низким ценам, от распродажи?

- длительностью действия
- величиной цены, по которой продается товар
- ничем не отличается
- все ответы верны

Территориальная дифференциация цен дает возможность:

- предоставить скидку клиенту
- учитывать разные условия поставки товара
- получить дополнительную прибыль с каждой единицы товара
- нет правильного ответа

Если одновременно увеличиваются постоянные и переменные затраты на единицу, то точка безубыточности:

- увеличивается
- уменьшается
- не меняется
- влияние невозможно определить из-за недостаточности приведенной информации

Имеются следующие данные о деятельности предприятия: продажи - 1 200 000 руб., переменные затраты - 240 000 руб., постоянные затраты - 60 000 руб. Точка безубыточности предприятия равна, руб.:

- 60 000
- 300 000
- 75 000
- 240 000

Порядок ведения управленческого учета:

- регламентируется Министерством финансов
- определяется Международной федерацией бухгалтеров
- описан в налоговом законодательстве
- устанавливается руководством предприятия

Управленческий учет отличается от финансового учета:

- детализацией информации
- открытостью данных
- направленностью во времени
- всеми приведенными характеристиками

Совокупные затраты на производство 8 000 единиц продукции составили 80 000 руб. (в частности, переменные — 48 000 руб.). Совокупные затраты на производство 10 000 единиц равны:

- 80 000
- 92 000
- 98 000
- 108 000

Переменные затраты на единицу продукции составляли 6 руб. при объеме производства 1 000 единиц. Чему равны переменные затраты на единицу при объеме производства 1 500 единиц:

- 4
- 5
- 6
- нет правильного ответа

Совокупные затраты предприятия на производство 20 000 единиц продукции составили 240 000 руб. (в частности, переменные затраты на единицу — 7 руб.). Затраты предприятия на производство 15 000 единиц продукции равны:

- 180 000
- 205 000
- 240 000
- 275 000

Чему равна цена на новое изделие, если план производства равен 40 000 единиц, переменные затраты на единицу - 30 руб., постоянные затраты - 800 тыс. руб. Для реализации проекта взят кредит на 1 млн. руб. под 20%.

- 30 руб.
- 50 руб.
- 55 руб.
- 35 руб.

Какой метод распределения затрат между подразделениями следует использовать, если существуют обслуживающие подразделения, которые обслуживают другие обслуживающие подразделения?

- а) прямое распределение
- б) пошаговое распределение
- в) взаимное распределение

Бюджет непрямых материалов и непрямой зарплаты является бюджетом \_\_\_\_\_ затрат

- бюджетом общепроизводственных затрат
- бюджетом денежных средств
- бюджетом административных затрат
- бюджетом затрат на сбыт

Каковы основные проблемы традиционного позаказного учета затрат?

- «размазывание» косвенных затрат
- затраты усредняются по объектам затрат
- скрытое перекрестное субсидирование
- все ответы верны

При каком виде калькуляции используется соотношение фактических ставок прямых затрат к плановым ставкам косвенных затрат?

- фактической (отчетной)
- нормальной
- бюджетной
- плановой

Бюджет затрат на сбыт и административных затрат обычно не включает

- страхование готовой продукции

	<input type="checkbox"/> расходы на канцелярские принадлежности <input type="checkbox"/> затраты на аренду помещения офиса <input checked="" type="checkbox"/> затраты на амортизацию станков
	<input checked="" type="checkbox"/> Чему равна точка безубыточности (в шт.), если цена реализации – 6 руб., переменные затраты на единицу – 4 руб., постоянные затраты за период – 100 руб.:
	<input checked="" type="checkbox"/> 50 ед. <input type="checkbox"/> 100 ед. <input type="checkbox"/> 80 ед. <input type="checkbox"/> 20 ед.
	<input checked="" type="checkbox"/> Для проведения CVP-анализа (издержки – объем – прибыль) затраты следует классифицировать на:
	<input checked="" type="checkbox"/> постоянные и переменные <input type="checkbox"/> контролируемые и неконтролируемые <input type="checkbox"/> обоснованные и необоснованные <input type="checkbox"/> релевантные и нерелевантные
	<input checked="" type="checkbox"/> Предприятия изготавливает один вид продукции, на производство которой в соответствии с нормой требуется 6 м2 материалов стоимостью 13 руб. за 1 м2. В течение отчетного периода было изготовлено 1 000 ед. продукции, а фактические материальные затраты составили 6 400 м2 общей стоимостью 76 800 руб. Отклонение материальных затрат за счет использования составляет, руб.:
	<input type="checkbox"/> 1 200 <input type="checkbox"/> (4) 800 <input checked="" type="checkbox"/> (5) 200 <input type="checkbox"/> 6 400
	<input checked="" type="checkbox"/> В случае ограниченного количества машино-часов следует производить продукцию, которая:
	<input type="checkbox"/> имеет наибольший маржинальный доход на единицу <input type="checkbox"/> требует меньшего количества машино-часов <input checked="" type="checkbox"/> обеспечивает наибольший маржинальный доход на 1 машино-час <input type="checkbox"/> имеет наибольший коэффициент маржинального дохода

## 8.7. Вопросы и задания для промежуточной аттестации

### 8.7.1. Вопросы для промежуточной аттестации в форме экзамена

1. Сущность стратегического управления. Предпосылки применения стратегического управления. Понятие стратегического управления, стратегический процесс. Эволюция систем управления: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегическое управление. Понятие стратегии. 5«П» Минцберга. Подходы к формулированию стратегии по Томпсону, Стрикленду. Типы стратегий по уровням управления. Понятие бизнес-модели. Определение цели, их классификации, политика, программа. Основные стратегические дилеммы: стратегическое мышление, формулирование стратегии, реализация стратегии. Стратегические решения.

2. Формирование миссии и целей компании. Стратегическое видение, его составляющие. Понятие миссии организации. Факторы выработки миссии, цели ее формулирования. Типы миссий. Цели организации. Классификация целей. Области установления целей. Требования к целям. Стратегические намерения. Методы разработки миссии и целей: «целевой портрет» и «дерево целей», метод «GAP-анализ». Пирамида

разработки стратегии: корпоративная стратегия, конкурентные стратегии, функциональные стратегии, операционные стратегии. Факторы, влияющие на стратегию компании: внутренняя и внешняя среда.

3. Внешняя среда организации. Понятие внешней среды, внешняя среда прямого и косвенного влияния, ее составляющие. Конкурентная позиция. Модель «5+» М. Портера. Оценка рыночной власти поставщиков и покупателей. Входные барьеры. Движущие силы конкуренции. Методы анализа внешней среды: SWOT-анализ, PEST-анализ, метод карт стратегических групп, ключевые факторы успеха (КФУ), модель жизненного цикла отрасли, ЕТОМ-анализ, оценка общей привлекательности отрасли.

4. Внутренняя среда предприятия. Понятие внутренней среды организации, ее составляющие. Классификация технологий по Вудворд и Томпсону. Компетенции компании, ключевые компетенции Хэмела, Прахалада. Оценка конкурентной силы компании. Цепочка ценности М. Портера и стратегический анализ издержек. Основные и вспомогательные виды деятельности. Методы анализа внутренней среды организации: SNW-анализ, ABC-анализ, функциональный и функционально-стоимостной анализ.

5. Разработка стратегии: формулирование и формирование. Формулирование стратегии. Подходы к формулированию: SWOT-анализ Эндрюса, модель Портера 5P, стратегическое позиционирование Минцберга, стержневые компетенции Прахалада и Хэмела. Формирование стратегии. Подходы в рамках формирования стратегии: логический инкрементализм Куинна, стратегия как искусство Минцберга, открытость обучению и преданность компании Паскаля. Методы разработки стратегии: матрица Ансоффа. Модель "продукт-рынок", матрица «привлекательность–конкурентоспособность», матрица Томпсона и Стрикленда, жизненный цикл отрасли, жизненный цикл организации и формы конкуренции, жизненный цикл товара, трехмерная схема Абея, матрица СС, методы оценки эффективности стратегий.

6. Корпоративная стратегия. Понятие корпоративной стратегии компании. Виды корпоративных стратегий. Стратегия концентрации: преимущества и недостатки. Стратегия вертикальной интеграции. Цепочка добавленной стоимости отрасли.

Стратегическое соответствие. Синергия и ее виды. Стратегия диверсификации.

Критерии целесообразности диверсификации. Виды диверсификации. Портфельные методы анализа: матрица Бостонской консультационной группы (БКГ), многофакторная матрица "МакКинси" (7S), матрица General Electric, модель Hofer/ Schendel, матрица ADL-LC, модель Shell/DPM.

7. Стратегия и конкурентное преимущество. Понятие конкурентной стратегии и конкурентного преимущества. Общие стратегии по Мескону. Стратегии роста. Виды конкурентных стратегий М. Портера. Типовые стратегии Юданова. Модель «продукт-рынок» Ансоффа. Методы анализа конкурентных преимуществ: анализ факторов конкурентного преимущества по Портеру, цепочка ценностей, подход Омаэ метод «точно в срок», анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену, деловой анализ PIMS, анализ конкурентоспособности товара по системе 111-555, анализ конкурентоспособности товара по системе 1111-5555, методика оценки конкурентоспособности персонала.

8. Функциональные стратегии предприятия. Понятие функциональных стратегий. Виды функциональных стратегий. Взаимосвязь общей стратегии и функциональных стратегий компании. Стратегии производства: TQM, модель шести сигм (Six Sigma), система «точно-в-срок». Стратегия маркетинга. Финансовая стратегия. Стратегия управления персоналом. Стратегия инноваций.

9. Стратегия внешнеэкономической деятельности. Стратегии вхождения и конкуренции на внешних рынках: стратегия экспорта, лицензирование, франчайзинг, мультинациональная стратегия, глобальная стратегия, стратегические альянсы и совместные предприятия. Стратегии конкурентной борьбы местных компаний против глобальных конкурентов. Факторы, способствующие глобализации: схема Ипа, рыночные (маркетинговые) факторы, затратные факторы, государственные факторы, конкурентные

факторы. Глобальные родовые стратегии Портера. Тотальная глобальная стратегия, этапы тотальной глобальной стратегии по Ипу. Ключевые (стержневые) стратегические решения.

10. Реализация стратегии. Бюджетирование. Выработка политик и процедур. Внедрение передовых методик и непрерывное совершенствование. Всеобщее управление качеством. Организационная структура, типы структур. Организационная культура и корпоративный дух. Стратегические изменения. Необходимость изменений, инерция как барьер для изменений. Трехступенчатая модель изменений К. Левина. Организация стратегического контроля. Соответствие стратегии видам контроля. Бенчмаркинг.

11. Корпоративная культура и лидерство. Понятие корпоративной культуры и ее составляющие. Формирование корпоративной культуры. Взаимосвязь стратегии и корпоративной культуры. Типология культур Майлза и Сноу. Достижение соответствия между стратегией и культурой. Стратегическое лидерство и его составляющие. Стиль управления и принятие решений..

### 8.7.2. Практические задания к экзамену

1. Вы – один из членов управленческой команды компании Ежик и Кролик. Вам, как эксперту, нужно оценить перспективы трех бизнес-единиц и сформулировать корпоративную стратегию. Чистая прибыль прошлого года равна 100 млн. долл. В прошлых годах они распределялись в равных частях, но это привело к некоторым проблемам в каждой бизнес-единице. Вам нужно высказать свое мнение по поводу распределения денежных средств между подразделениями в этом году и доказать свое мнение, используя методы портфельного анализа (МакКинзи, БКГ, матрица Хофера-Шенделя, матрица Шелл). Компания Ежик и Кролик выпускает бытовую технику: утюги, микроволновые печи и карманные компьютеры. На рынке уже 15 лет.

Данные по каждому подразделению:

Утюги. Самый крупный конкурент на рынке – компания Альфа, которая имеет объем продаж утюгов в 5 раз больше, чем компания Ежик и Кролик. Есть еще 4 довольно крупных игрока, помимо Альфы и Ежик и Кролика, т.е. рынок является олигополистическим. Рынок является зрелым и почти не растет уже 2 года. С другой стороны, размер рынка велик, т.к. каждой семье требуется хотя бы 1 утюг. К тому же компания Ежик и Кролик имеет патент на изобретение уникального утюга, который позволяет гладить очень тонкие ткани безопасно. Дистрибьюторская сеть довольно хорошо развита, подразделение отлично знает своего потребителя, управленческая команда талантлива и опытна.

Микроволновые печи. Ежик и Кролик – самый крупный игрок на данном рынке. Рынок растет примерно на 7-8 % в год, конкуренция на рынке очень высокая. Доходность в отрасли также очень высока и не имеет сезонности. Проблемой является возрастающая в обществе мода здорового образа жизни, а еда, приготовленная в микроволновой печи, к здоровой, по стереотипу, не относится. В связи с этим весь маркетинг направлен на борьбу с устоями общества, а не на продвижение продукции. Более того, есть данные, что ближайший конкурент Ежик и Кролика разработал новую технологию, позволяющую готовить здоровую пищу быстро в микроволновой печи. Эта новинка почти готова к выходу на рынок, и, когда это случится, Ежик и Кролик перестанет быть лидером.

Карманные компьютеры. Это сравнительно новый продукт для Ежик и Кролика. Темп роста рынка – около 15 % в год. Конкуренция на рынке еще не очень высокая, существует несколько компаний, которые делят рынок примерно в равных долях. Доля Ежик и Кролика чуть меньше, чем у сильнейших конкурентов. Продвижение продукта затруднено недостаточным опытом сбыта на премиум-сегменте. Утюги и микроволновые печи необходимы всем независимо от социального статуса, карманные компьютеры – это товар для деловых людей. Еще одна проблема заключается в большем, чем у конкурентов проценте брака (3 %, а у конкурентов – 1%). Для премиум-сегмента это недопустимый результат, т.к. именно на этом сегменте важна приверженность клиента бренду. Объяснение в том, что высокие технологии – абсолютно новая сфера бизнеса. Ежик и Кролик начал выпускать этот продукт, т.к. знал, что компьютерные технологии – будущее компании и более высокие прибыли. Однако они не учли, что затраты на создание конкурентоспособного продукта будут так высоки.

2. Вы – один из членов управленческой команды компании Х. Вам нужно высказать свое мнение по поводу распределения денежных средств между подразделениями (всего 200 тыс. долл.) и доказать свое мнение, используя методы портфельного анализа (на выбор: матрица Хофера или МакКинзи). Подразделение А выпускает велосипеды, а подразделение Б – канцелярские товары. Показатели по ним следующие:

	А	Б
--	---	---

Доля рынка	20%	2%
Темпы роста рынка	3%	10%
Конкуренция на рынке	Средняя	Очень высокая
Цена	Выше, чем у конкурентов	Ниже, чем у конкурентов
НИОКР	На высоком уровне	Нет
Качество	Высокое	Среднее
Доходность отрасли	Высокая	Высокая
Сезонность	Есть	Нет

Самостоятельно оцените каждый фактор, присвойте веса и значения. Постройте матрицу. Сделайте выводы.

3. Компания производит телевизоры, кухонные комбайны и магнитолы.

Продукт	Доля рынка компании	Доля рынка конкурента	Объем продаж рынка в 2003 г.	Объем продаж рынка в 2004 г.
Телевизоры	30%	23%	827 млн.руб	900 млн.руб
Кухонные комбайны	13%	27%	590 млн.руб	590 млн.руб
Магнитолы	5%	8%	150 млн.руб	350 млн.руб

Постройте матрицу БКГ и порекомендуйте компании, что ей делать с каждым продуктом.

4. Проанализируйте стратегию выхода на внешний рынок Disney Corp. Была ли она удачной? Подтвердите свои выводы фактами.

5. Проанализируйте тип стратегии выхода на рынок РФ GGMW (бренд Боржоми). Каков был метод выхода на рынок?

6. Компания А производит автомобили и имеет отделения за рубежом. Все основные функции (дизайн, маркетинг и производство) сосредоточены в стране, где начинался бизнес. Компания имеет широкую сеть филиалов, которые занимаются дистрибуцией автомобилей по всему миру. 1. Определите тип корпоративной стратегии Компании А; 2. Определите тип глобальной стратегии Компании А; 3. Изобразите подходящую организационную структуру компании.

### 8.8. Темы курсовых работ

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Необходимость стратегического менеджмента.
3. Проблемы и трудности стратегического управления.
4. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
5. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
6. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
7. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
8. Оценка и контроль выполнения стратегии.
9. Определение миссий и целей стратегического управления.
10. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
11. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
12. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
13. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
14. Широкое и узкое понимание миссии организации.
15. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
16. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.
17. Лидерство в минимизации издержек производства.
18. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
19. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
20. Основные стадии выполнения стратегии.
21. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
22. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
23. Роль организационной культуры в реализации стратегии.

24. Позиционирование фирмы на рынке.
25. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
26. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
27. Современный стратегический анализ как непрерывный процесс.
28. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
29. Формулирование миссии для функциональных служб.
30. Значение целевых установок для деятельности организации.
31. Корпоративная стратегия.
32. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
33. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
34. Схема включения маркетинга в стратегическое управление фирмой.
35. Стратегический контроль маркетинговой деятельности и содержание плана ревизии.
36. Выбор стратегии роста фирмы.
37. Особенности стратегии роста малых фирм.
38. Особенности стратегии роста средних фирм.
39. Особенности стратегии роста крупных фирм.
40. Стратегии разработки новых товаров.
41. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
42. Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
43. Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.

**Разработчик:**

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)


доцент кафедры СиФМ  
(занимаемая должность)

Грошева Н.Б.  
(Ф.И.О.)

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Стратегическое и тактическое планирование и организация производства в нефтегазовой сфере».

Программа рассмотрена на заседании кафедры стратегического и финансового менеджмента 24 августа 2022 г., Протокол № 1.

Зав. кафедрой

  
\_\_\_\_\_

Грошева Н.Б.

*Настоящая программа не может быть воспроизведена ни в какой форме без предварительного письменного разрешения кафедры-разработчика программы.*