

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный университет
им. Х.М. Бербекова» (КБГУ)**

Институт права, экономики и финансов

Кафедра экономики и учетно-аналитических информационных систем

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной
программы _____ **Г.А. Эфендиева**

Директор института
_____ **Е.М. Машукова**

«__» _____ 2024 г.

«__» _____ 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

Специальность
38.05.01 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Специализация
«Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

Квалификация выпускника
Экономист

Форма обучения
Очная

Нальчик 2024

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Стратегический анализ» / составитель Х.Ю. Непеева – *Нальчик: КБГУ, 2024. – 52 с.*

Рабочая программа дисциплины (модуля) предназначена для студентов *очной* формы обучения по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности», 9 семестра, 5 курса.

Рабочая программа составлена с учетом федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – специалитета по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, утвержденного приказом Минобрнауки России от 14.04.2021 г. № 293 (Зарегистрировано в Минюсте России 24.05.2021 г. № 63581).

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)	4
2.	Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО	4
3.	Требования к результатам освоения дисциплины (модуля)	4
4.	Содержание и структура дисциплины (модуля)	5
5.	Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации	9
6.	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности	42
7.	Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)	43
7.1.	Нормативно-законодательные акты	43
7.2.	Основная литература	43
7.3.	Дополнительная литература	44
7.4.	Периодические издания (газета, вестник, бюллетень, журнал)	44
7.5.	Интернет-ресурсы	44
7.6.	Методические указания по проведению различных учебных занятий, к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы	45
8.	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)	48
9.	Лист изменений (дополнений) в рабочей программе дисциплины (модуля)	53

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель изучения дисциплины «Стратегический анализ» - развитие стратегического мышления, формирование необходимых компетенций для анализа и решения стратегических проблем развития организации через освоение разнообразных российских и зарубежных методов и методик, приобретение практических навыков проведения стратегического анализа для разработки и реализации эффективной стратегии развития бизнеса.

Задачи дисциплины «Стратегический анализ»:

- раскрыть сущность, формы и методы стратегического анализа;
- изучить методики и приемы расчета финансовых показателей, необходимые для принятия стратегических решений;
- усвоить прикладные аспекты проведения стратегического анализа, уметь определять направления развития организации и разрабатывать стратегию управления изменениями в организации.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Стратегический анализ» относится к дисциплины по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 «Дисциплины (модули)» ОПОП ВО по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

В процессе изучения дисциплины «Стратегический анализ» обучающимся необходимы знания, умения и навыки, сформированные по дисциплинам «Менеджмент», «Экономика организаций», «Финансы», «Управление проектами».

Освоение дисциплины «Стратегический анализ» необходимо для прохождения преддипломной практики, подготовки к процедуре защиты и защиты выпускной квалификационной работы.

3. Требования к результатам освоения дисциплины (модуля)

Дисциплина направлена на формирование следующей компетенции в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность:

Код и наименование компетенции выпускника

ПКС-2. Способен формировать аналитическое обеспечение при разработке стратегии изменений организации.

Код и наименование индикатора достижения компетенций выпускника

ПКС-2.1. Способен определять направления развития организации.

ПКС-2.2. Способен разрабатывать стратегию управления изменениями в организации.

Результаты обучения

Знать:

- способы сбора и обработки качественной и своевременной информации о внутренней и внешней среде компании;
- инструментальные средства обработки аналитической информации о компании и ее макро» и микроокружении;
- приемы, методы и методики стратегического анализа, позволяющие решать управленческие задачи стратегического характера, требующие аналитического обоснования, а также оценивать степень достоверности используемой информации для их решения;

Уметь:

- собирать и обрабатывать данные для решения стратегических задач в интересах развития бизнеса;
- выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения качественного стратегического анализа;
- собирать, анализировать и интерпретировать финансовую информацию, содержащуюся в отчетности экономических субъектов и других источниках, в том числе в целях контроля финансовой безопасности;
- организовывать деятельность рабочей группы для выполнения конкретной аналитической задачи;
- применять методы стратегического анализа в антикоррупционной деятельности, в том числе для контроля в системе противодействия корпоративному мошенничеству;

Владеть навыками:

- сбора и обработки необходимых данных;
- выбора и применения инструментальных средств для обработки данных;
- анализа и интерпретации стратегической информации, содержащейся в различных источниках;
- использования современных технических средств и информационных технологий при проведении стратегического анализа;
- интерпретации полученных, в процессе анализа результатов и формулирования выводов и рекомендаций.

4. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Таблица 1. Содержание дисциплины (модуля) «Стратегический анализ», перечень оценочных средств и контролируемых компетенций

№ п/п	Наименование раздела/ темы	Содержание раздела	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4	5 ¹
1	Стратегический анализ в системе и процессе управления	Понятие и уровни стратегии. Схема проведения стратегического анализа Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии Анализ факторов внутренней среды организации Анализ факторов макросреды	ПКС-2 (ПКС-2.1, ПКС-2.2)	Р, ДЗ, Т, К

¹ В графе 5 приводятся наименования оценочных средств: защита лабораторной работы (ЛР), выполнение курсового проекта (КП), курсовой работы (КР), расчетно-графического задания (РГЗ), домашнего задания (ДЗ) написание реферата (Р), эссе (Э), коллоквиум (К), тестирование (Т) и т.д.

2	Источники информации и методы разработки стратегии	<p>Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса</p> <p>Информационные источники стратегического анализа</p> <p>Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса</p> <p>Качественные методы, применяемые для разработки стратегии</p> <p>Анализ факторов маркетинговой среды</p> <p>Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации</p>	ПКС-2 (ПКС-2.1, ПКС-2.2)	Р, РГЗ, ДЗ, Т, К
3	Использование матриц и методов позиционирования в стратегическом анализе	<p>Методы стратегического анализа в разработке стратегии организации</p> <p>Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ</p> <p>Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси</p> <p>Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа</p> <p>Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда</p> <p>Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси</p> <p>7S. GAP-анализ</p> <p>Модель делового комплексного анализа PIMS</p> <p>Стратегический SNW-анализ</p>	ПКС-2 (ПКС-2.1, ПКС-2.2)	Р, РГЗ, ДЗ, Т, К
4	Аналитические инструменты стратегического планирования	<p>Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа</p> <p>Инструменты и методы стратегического планирования</p> <p>Технология SWOT-анализа</p> <p>Анализ безубыточности деятельности организации</p> <p>Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации</p> <p>Производственный и</p>	ПКС-2 (ПКС-2.1, ПКС-2.2)	ДЗ, РГЗ, Т, К

		финансовый левиредж в оценке предпринимательского риска Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов		
5	Анализ рисков развития бизнеса	Основные характеристики риска и рисков ситуации Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности Разновидности предпринимательских рисков Аналитический процесс управления риском Методы количественной оценки рисков Качественные методы оценки рисков	ПКС-2 (ПКС-2.1, ПКС-2.2)	Р, ДЗ, Т, К
6	Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития	Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга Системы сбалансированных показателей Анализ инвестиций в развитие компании Анализ капитальных вложений Методы отбора и реализации инвестиционных проектов Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний Методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса	ПКС-2 (ПКС-2.1, ПКС-2.2)	Р, ДЗ, К, Т

Структура дисциплины (модуля) «Стратегический анализ»

На изучение курса отводится 108 часов (3 з.е.), из них: контактная (аудиторная) работа 28 часов, в том числе лекционных – 14 часов; практических (семинарских) – 14 часов; самостоятельная работа обучающегося, в том числе контактная (внеаудиторная) работа - 71 час; подготовка и прохождение промежуточной аттестации - 9 часов.

Таблица 2. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов)

Вид работы	Трудоемкость, часы	
	9 семестр	Всего
Общая трудоемкость (в часах)	108	108
Контактная работа (в часах):	28	28
Лекционные занятия (Л)	14	14
Практические занятия (ПЗ)	14	14
Семинарские занятия (СЗ)	-	-
Лабораторные работы (ЛР)	-	-
Самостоятельная работа (в часах), в том числе контактная работа (внеаудиторная):	71	71
Расчетно-графическое задание (РГЗ)	10	10
Реферат (Р)	10	10
Эссе (Э)	-	-
Контрольная работа (К)	-	-
Самостоятельное изучение разделов/тем	51	51
Курсовая работа (КР) / Курсовой проект (КП)	-	-
Подготовка и прохождение промежуточной аттестации	9	9
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

Таблица 3. Лекционные занятия

№ п/п	Тема
1	<i>Стратегический анализ в системе и процессе управления. Цель и задачи изучения темы: раскрыть понятие, уровни, подходы к разработке и реализации стратегии, особенности анализа факторов внутренней и внешней среды организации</i>
2	<i>Источники информации и методы разработки стратегии. Цель и задачи изучения темы: раскрыть особенности формирования информационной базы, системы показателей для целей разработки и контроля реализации стратегии развития организации, изучить методы, используемые в стратегическом анализе</i>
3	<i>Использование матриц и методов позиционирования в стратегическом анализе. Цель и задачи изучения темы: определить особенности применения матричных методов и методов позиционирования в стратегическом анализе</i>
4	<i>Аналитические инструменты стратегического планирования. Цель и задачи изучения темы: изучить инструменты и методы стратегического планирования, рассмотреть бизнес-план как предмет стратегического анализа, определить особенности оценки чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов</i>
5	<i>Анализ рисков развития бизнеса. Цель и задачи изучения темы: определить характеристики и факторы риска, рисков ситуации, неопределенности,</i>

	особенности аналитического процесса управления риском, методы оценки рисков
6	<i>Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития. Цель и задачи изучения темы:</i> изучить особенности стратегического анализа и мониторинга в системе контроллинга, раскрыть систему сбалансированных показателей, методику отбора и оценки эффективности реализации инвестиционных проектов

Таблица 4. Практические занятия (Семинарские занятия)

№ п/п	Тема
1	Стратегический анализ в системе и процессе управления
2	Источники информации и методы разработки стратегии
3	Использование матриц и методов позиционирования в стратегическом анализе
4	Аналитические инструменты стратегического планирования
5	Анализ рисков развития бизнеса
6	Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития

Таблица 5. Лабораторные работы - не предусмотрены.

Таблица 6. Самостоятельное изучение разделов дисциплины

№ Темы	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
1	Анализ факторов внутренней среды организации
2	Анализ факторов макросреды
3	Анализ факторов маркетинговой среды
4	Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ
5	Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси
6	Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа
7	Анализ безубыточности деятельности организации
8	Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации
9	Основные характеристики риска и рисков ситуации
10	Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска
11	Разновидности предпринимательских рисков
12	Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга
13	Система сбалансированных показателей
14	Методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса

5. Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы.

В ходе изучения дисциплины предусматриваются **текущий, рубежный контроль и промежуточная аттестация.**

5.1. Оценочные материалы для текущего контроля. Цель текущего контроля – оценка результатов работы в семестре и обеспечение своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающегося. Объектом

текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине «Стратегический анализ».

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины «Стратегический анализ» и включает: выполнение практических работ, самостоятельное выполнение домашних заданий с отчетом (защитой) в установленный срок, выполнение расчетно-графической работы, написание рефератов.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

5.1.1. Вопросы по темам дисциплины «Стратегический анализ» (контролируемая компетенция ПКС-2, индикаторы достижения компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2)

Тема № 1. Стратегический анализ в системе и процессе управления

1. Дайте понятие и опишите уровни стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
2. Раскройте схему проведения стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Раскройте содержание принципов создания стоимости в стратегическом анализе (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
4. Опишите аналитические подходы к разработке и реализации стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
5. Охарактеризуйте особенности анализа факторов внутренней среды организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
6. Охарактеризуйте особенности анализа факторов макросреды (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

Тема № 2. Источники информации и методы разработки стратегии

1. Охарактеризуйте особенности организации аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
2. Приведите основные информационные источники стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Опишите систему показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
4. Приведите основные качественные методы, применяемые для разработки стратегии. Опишите суть данной группы методов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
5. Охарактеризуйте процедуру анализа факторов маркетинговой среды (ПКС-2.2).
6. Раскройте особенности использования методологии стратегического анализа в разработке миссии и цели организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

Тема № 3. Использование матриц и методов позиционирования в стратегическом анализе

1. Перечислите методы стратегического анализа в разработке стратегии организации (ПКС-2.2).
2. Опишите особенности анализа портфеля диверсифицированной организации БКГ (ПКС-2.2).
3. Раскройте суть многофакторного анализа на основе матрицы Мак-Кинси (ПКС-2.2).
4. Опишите этапы разработки эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа (ПКС-2.2).
5. Раскройте особенности обоснования стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда (ПКС-2.2).
6. Опишите содержание анализа внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси (ПКС-2.2).
7. Раскройте особенности GAP-анализа (ПКС-2.2).

8. Опишите модель делового комплексного анализа PIMS (ПКС-2.2).
9. Раскройте особенности стратегического SNW-анализа (ПКС-2.2).

Тема № 4. Аналитические инструменты стратегического планирования

1. Раскройте особенности бизнес-планов организаций как предмет стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
2. Перечислите инструменты и методы стратегического планирования (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Раскройте особенности технологии SWOT-анализа (ПКС-2.2).
4. Опишите особенности анализа безубыточности деятельности организации (ПКС-2.2).
5. Опишите этапы анализа и прогнозирования запаса финансовой прочности организации (ПКС-2.2).
6. Раскройте суть производственного и финансового левериджа в оценке предпринимательского риска (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
7. Раскройте особенности оценки чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

Тема № 5. Анализ рисков развития бизнеса

1. Опишите разновидности предпринимательских рисков (ПКС-2.2).
2. Раскройте суть аналитического процесса управления риском (ПКС-2.2).
3. Перечислите методы количественной оценки рисков (ПКС-2.2).
4. Охарактеризуйте качественные методы оценки рисков (ПКС-2.2).
5. Раскройте основные характеристики риска и рисков ситуации (ПКС-2.2).
6. Раскройте содержание обобщенных критериев предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска (ПКС-2.2).
7. Опишите факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности (ПКС-2.2).

Тема № 6. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития

1. Раскройте место анализа в системе контроллинга бизнес-процессов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
2. Раскройте место стратегического анализа и мониторинга в системе контроллинга (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Опишите систему сбалансированных показателей (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
4. Раскройте особенности анализа инвестиций в развитие компании (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
5. Раскройте содержание анализа капитальных вложений (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
6. Опишите методы отбора и реализации инвестиционных проектов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
7. Раскройте особенности анализа эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
8. Раскройте особенности методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

Методические рекомендации по подготовке к устному опросу

При подготовке к устному опросу следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.

Критерии оценивания при устном опросе

Баллы (оценка)	Критерии оценивания
3 балла («отлично»)	Обучающийся: – полно излагает изученный материал, дает правильное определение понятий; – обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; – излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2 балла («хорошо»)	Обучающийся: – дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, установленным для оценки «отлично», но допускает не более 2 негрубых ошибок, которые сам же исправляет, и не более 3 недочетов.
1 балл («удовлетворительно»)	Обучающийся: – обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий (допускает более 2 негрубых ошибок); – излагает материал непоследовательно, допускает более 3 недочетов.
0 баллов («неудовлетворительно»)	Обучающийся: – обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала (допускает грубые ошибки).

Грубые ошибки: неправильный ответ или пояснения к ответу на поставленный вопрос; неправильное определение базовых терминов по дисциплине.

Негрубые ошибки: неточный или неполный ответ на поставленный вопрос; при правильном ответе неумение самостоятельно или полно обосновать и проиллюстрировать его.

Недочеты: непоследовательность, неточность в языковом оформлении излагаемого.

Баллы (1-3) могут ставиться не только за единовременный ответ, но и за рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов обучающегося на протяжении занятия.

5.1.2. Оценочные материалы для выполнения рефератов по дисциплине «Стратегический анализ» (контролируемая компетенция ПКС-2, индикаторы достижения компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2)

Тема № 1. Стратегический анализ в системе и процессе управления

1. Этапы развития стратегического анализа (ПКС-2.2).
2. Роль и место стратегического анализа в системе стратегического управления (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Принципы разработки эффективной стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
4. Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
5. Анализ деятельности конкурентов: исследование организации сбытовой сети конкурентов (ПКС-2.2).
6. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
7. Сессии стратегического анализа как форма организации разработки стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

8. Особенности разработки стратегии российскими компаниями (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
9. Включение принципов создания стоимости в стратегическом анализе (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

Тема № 2. Источники информации и методы разработки стратегии

1. Методы проведения стратегического анализа деятельности организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
2. Подходы к содержанию стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Информационно-аналитическая поддержка процессов стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
4. Проектирование системы стратегического управления (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
5. Реализация стратегии и контроль за ее исполнением (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
6. Стратегический аудит в корпорации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

Тема №3. Использование матриц и методов позиционирования в стратегическом анализе

1. Практика применения метода ассортиментных матриц для анализа продуктового портфеля предприятия (ПКС-2.2).
2. Модель делового комплексного анализа PIMS (ПКС-2.2).
3. Методы анализа макросреды: матрица возможностей и угроз (ПКС-2.2).
4. Методы анализа внутренней среды: SNW-анализ стратегического потенциала (ПКС-2.2).
5. Контрольная карта сильных и слабых сторон производственного потенциала (ПКС-2.2).
6. Контрольная карта сильных и слабых сторон кадрового потенциала (ПКС-2.2).
7. Контрольная карта сильных и слабых сторон финансового потенциала (ПКС-2.1).
8. Контрольная карта сильных и слабых сторон маркетингового потенциала (ПКС-2.2).
9. Контрольная карта сильных и слабых сторон управленческого потенциала (ПКС-2.1).
10. Методы анализа внутренней среды: многофакторная диагностическая модель (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
11. Методы комплексного анализа среды: матрица взаимовлияний (ПКС-2.2).
12. Методы конкурентного анализа: построение карты стратегических групп (ПКС-2.2).

Тема №5. Анализ рисков развития бизнеса

1. Построение модели управления рисками предприятия (ПКС-2.2).
2. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов (ПКС-2.2).
3. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности (ПКС-2.2).
4. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе (ПКС-2.2).
5. Способы снижения корпоративных рисков (ПКС-2.2).
6. Диверсификация предпринимательских рисков предприятий (ПКС-2.2).

Тема №6. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития

1. Контроллинг и его роль в стратегическом развитии компании (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
2. Официальные методики для проведения экспертизы финансового состояния организации (ПКС-2.2).
3. Стратегический анализ формирования финансовых результатов (ПКС-2.2).
4. Анализ и прогнозирование денежных потоков организации (ПКС-2.2).
5. Стратегия снижения издержек производства (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
6. Комплексный анализ бизнеса и перспектив развития предприятия (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
7. Методика анализа внутренней среды предприятия на основе системы сбалансированных показателей (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

8. Модели прогнозирования возможного банкротства предприятий (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
9. Разработка стратегии антикризисного управления организацией (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
10. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

Требования к структуре, содержанию, методические рекомендации по написанию реферата

В соответствии с Положением о рабочей программе дисциплины (модуля) по образовательным программам высшего образования в КБГУ, принятого УМС КБГУ 01 июня 2018 г. (протокол № 8) и утвержденного проректором по УР (<https://kbsu.ru/wp-content/uploads/2018/12/rpd01.pdf>) *реферат* – доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников; краткое изложение содержания научной работы, книги (или ее части), статьи с основными фактическими сведениями и выводами. Реферат является творческой исследовательской работой, основанной, прежде всего, на изучении значительного количества научной и иной литературы по теме исследования.

Реферат подготавливается и оформляется с учетом требований ГОСТ 7.32 -2001.

Требования к структуре и содержанию реферата:

Реферат, как правило должен содержать следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- текст реферата (основная часть);
- заключение;
- список использованных источников (список литературы);
- приложения (при необходимости).

Титульный лист реферата оформляется по требованиям, указанным ниже.

Содержание – перечень основных частей работы с указанием листов (страниц), на которых их помещают. Содержание должно отражать все материалы, представляемые к защите работы. Слово «Содержание» записывают в виде заголовка, симметрично тексту, с прописной буквы, без номера раздела. В содержании приводятся наименования структурных частей реферата, глав и параграфов его основной части с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующая часть, глава, параграф.

Во введении необходимо обозначить обоснование выбора темы, ее актуальность, объект и предмет, цель и задачи исследования, описываются объект и предмет исследования, информационная база исследования и структура работы. Заголовок «Введение» записывают симметрично тексту с прописной буквы.

В тексте реферата (основной части) излагается сущность проблемы и объективные научные сведения по теме реферата, дается критический обзор источников, собственные версии, сведения, оценки. Содержание основной части должно точно соответствовать теме реферата и полностью ее раскрывать. Главы и параграфы реферата должны раскрывать описание решения поставленных во введении задач. Поэтому заголовки глав и параграфов, как правило, должны соответствовать по своей сути формулировкам задач реферата. Заголовка «ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ» в содержании реферата быть не должно. Текст реферата должен содержать адресные ссылки на научные работы, оформленные в соответствии с требованиями ГОСТ. Также обязательным является наличие в основной части реферата ссылок на использованные источники. Изложение необходимо вести от третьего лица («Автор полагает...») либо использовать безличные конструкции и неопределенно-личные предложения («На втором этапе исследуются следующие подходы...», «Проведенное исследование позволило доказать...» и т.п.).

Заключение должно содержать краткие выводы по результатам выполненной работы, оценку полноты решения поставленных задач, разработку рекомендаций по использованию результатов исследования.

Список литературы должен оформляться в соответствии с общепринятыми библиографическими требованиями и включать только использованные студентом публикации. Количество источников в списке определяется студентом самостоятельно, для реферата их рекомендуемое количество от 10 до 20. Сведения об источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1. ГОСТ 7.80. ГОСТ 7.82. 5.10.2. Список использованных источников должен включать библиографические записи на документы, ссылки на которые оформляют арабскими цифрами в квадратных скобках.

Требования по оформлению реферата:

1. Печатная форма – документ должен быть создан на компьютере, в программе Microsoft Word.

2. Объем реферата – не менее 10 страниц и не более 20 страниц машинописного текста (без учета титульного листа, списка ключевых слов, содержания, списка использованных источников и приложений). Распечатка производится на одной стороне листа. Формат стандартный – А4.

3. Поля страницы: левое – 30 мм, правое, верхнее, нижнее поля – по 20 мм.

4. Выравнивание текста – по ширине. Красная строка оформляется на одном уровне на всех страницах реферата. Отступ красной строки равен 1,25 см.

5. Шрифт основного текста – Times New Roman. Размер – 14 п. Цвет – черный. Интервал между строками – полуторный.

6. Названия глав прописываются полужирным (размер – 16 п.), подзаголовки также выделяют жирным (размер – 14 п.). Если заголовок расположен по центру страницы, точка в конце не ставится. Заголовок не подчеркивается. Названия разделов и подразделов прописывают заглавными буквами. Каждый структурный элемент реферата начинается с новой страницы.

7. Между названием главы и основным текстом необходим интервал в 2,5 пункта. Интервал между подзаголовком и текстом – 2 п. Между названиями разделов и подразделов оставляют двойной интервал.

8. Нумерация страниц начинается с титульного листа, но сам титульный лист не нумеруется. Используются арабские цифры. Страницы нумеруются в нижнем правом углу без точек.

9. Примечания располагают на той же странице, где сделана сноска. Цитаты заключаются в скобки. Авторская пунктуация и грамматика сохраняется.

10. Главы нумеруются римскими цифрами (Глава I, Глава II), параграфы – арабскими (1.1, 1.2).

11. Титульный лист – в верхней части указывают полное название университета. Ниже указывают тип и тему работы. Используют большой кегль. Под темой, справа, размещают информацию об авторе и научном руководителе. В нижней части по центру – название города и год написания.

12. Список использованных источников должен формироваться в алфавитном порядке по фамилии авторов. Все источники нумеруются и располагаются в определенном порядке:

- законы;
- постановления Правительства;
- другая нормативная документация;
- статистические данные;
- научные материалы;
- газеты и журналы;
- учебники;
- электронные ресурсы.

Включенная в список литература нумеруется сплошным порядком от первого до последнего названия. По каждому литературному источнику указывается: автор (или группа авторов), полное название книги или статьи, место и наименование издательства (для книг и брошюр), год издания; для журнальных статей указывается наименование журнала, год выпуска и номер. По сборникам трудов (статей) указывается автор статьи, ее название и далее название книги (сборника) и ее выходные данные. Ссылки на интернет-ресурсы в реферате правильно оформлять в соответствии с указаниями ГОСТ 7.82. Рекомендуется использовать при подготовке реферата не менее 5 источников.

13. В приложения рекомендуется включать материалы иллюстративного и вспомогательного характера. В приложения могут быть помещены: таблицы и иллюстрации большого формата; дополнительные расчеты. На все приложения в тексте работы должны быть даны ссылки. Приложения располагают в работе и обозначают в порядке ссылок на них в тексте. Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. Например: «Приложение Б». Каждое приложение в работе следует начинать с нового листа (страницы) с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично тексту с прописной буквы отдельной строкой.

Критерии оценивания при защите реферата

Баллы (оценка)	Критерии оценивания
3 балла («отлично»)	<ul style="list-style-type: none"> – соответствие содержания заявленной теме, отсутствие в тексте отступлений от темы работы; – логичность и последовательность в изложении материала в работе; – качество работы с зарубежными и отечественными источниками информации и данных, Интернет-ресурсами (актуальность источников, достаточность использованных источников для раскрытия темы работы); – правильность оформления работы (соответствие стандарту в представлении текста, ссылок, цитат, таблицы, графического материала и т.д.); – способность к анализу и обобщению информационного материала, степень полноты обзора состояния вопроса, обоснованность выводов в работе; – работа представлена в срок; – способность к публичной коммуникации, получены обоснованные ответы на дополнительные вопросы аудитории и преподавателя при защите работы.
2 балла («хорошо»)	<ul style="list-style-type: none"> – соответствие содержания заявленной теме, незначительные отступления в тексте от темы работы; – незначительные нарушения в логичности и последовательности изложения материала в работе; – в целом достаточность и актуальность использованных зарубежных и отечественных источников информации и данных, Интернет-ресурсов для раскрытия темы реферата; – выполнены основные требования к оформлению работы (незначительные неточности и отступления от стандарта в представлении текста, ссылок, цитат, таблицы, графического материала и т.д.); – достаточный уровень проявленной способности к анализу и обобщению информационного материала, достаточная

	<p>степень полноты обзора состояния вопроса и обоснованности выводов в работе;</p> <ul style="list-style-type: none"> – работа представлена в срок, но с некоторыми недоработками; – неполные ответы (незначительные ошибки) на дополнительные вопросы аудитории и преподавателя при защите работы.
1 балл («удовлетворительно»)	<ul style="list-style-type: none"> – имеются существенные отступления содержания от заявленной темы, значительные отступления в тексте от темы работы; – значительные нарушения в логичности и последовательности изложения материала в работе; – в целом недостаточность, неполная актуальность использованных зарубежных и отечественных источников информации и данных, Интернет-ресурсов для раскрытия темы реферата; – не выполнены основные требования к оформлению работы (значительные неточности и отступления от стандарта в представлении текста, ссылок, цитат, таблицы, графического материала и т.д.); – недостаточный уровень проявленной способности к анализу и обобщению информационного материала, тема освещена частично, отсутствуют выводы в работе; – работа представлена со значительным опозданием (более 1 недели), отсутствуют отдельные фрагменты работы; – неполные ответы со значительными ошибками на дополнительные вопросы аудитории и преподавателя при защите работы.
0 баллов («неудовлетворительно»)	<ul style="list-style-type: none"> – тема работы не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание ее содержания; – поставленные задачи не выполнены или выполнены их отдельные несущественные части; – работа не представлена.

5.1.3. Оценочные материалы для практических занятий по дисциплине «Стратегический анализ» (контролируемая компетенция ПКС-2, индикаторы достижения компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2)

Цель контрольных заданий: формирование практических навыков проведения стратегического анализа деятельности хозяйствующих субъектов.

Задачи контрольных заданий: закрепление теоретических знаний о сущности, формах и методах стратегического анализа; развитие практических навыков использования методик анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской, статистической и иной информации, а также использования полученных сведений для принятия стратегических управленческих решений.

Контролируемая компетенция ПКС-2.2.

1. *Задание для выполнения индивидуальной работы:*

1. Провести анализ и интерпретацию представленной в таблице финансово-экономической информации на основе:

А) построения матрицы Р. Купера;

Б) применения модели GE/McKinsey.

В) определения возможных вариантов принятия стратегических управленческих решений.

Предложить план действий на основе полученных выводов (предложения по

совершенствованию стратегических управленческих решений).

Исходные данные:

Вариант 1	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Машиностроение
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 2,5%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, есть с низким платежеспособным спросом
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	13%
Доля на рынке конкурента № 2	21%
Доля на рынке конкурента № 3	6%
Доля на рынке конкурента № 4	16%
Доля на рынке конкурента № 5	23%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Вариант 2	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Финансовые услуги
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 4%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, есть с низким платежеспособным спросом
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	16%
Доля на рынке конкурента № 2	14%
Доля на рынке конкурента № 3	18%
Доля на рынке конкурента № 4	10%
Доля на рынке конкурента № 5	15%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок

2. Задание для работы в малых группах (контролируемая компетенция ПКС-2.2)

Вариант 1.

Meizu Technology Co., Ltd., или просто «Meizu» - международная компания, выпускающая цифровые электронные устройства (мобильные телефоны, портативные цифровые аудиопроигрыватели и мультимедийные проигрыватели). Основана в 2003 году Джеком Вонгом (КНР). Сайт: meizu.com.

Недавно компания заказала исследование рынка России. Обнадеживающие результаты побудили компанию к активному выходу на российский рынок, наметив срок внедрения – 8 месяцев.

Задание:

1. Оцените возможности компании для выхода на российский рынок (проведите статистический анализ российского рынка цифровых электронных устройств).
2. Используя данные финансовой, бухгалтерской и иной отчетности организации, а также результаты анализа статистической информации (п. 1 задания), определите возможные трудности и проблемы, с которыми может столкнуться компания при внедрении на российский рынок.
3. Разработайте варианты стратегических управленческих решений для выполнения следующей задачи: доля организации на российском рынке должна достичь 5 % за срок 8 месяцев. Обоснуйте достижимость поставленной задачи.
4. Выберите и дайте обоснование выбору метода проникновения на российский рынок для достижения поставленной в п. 3 задачи, разработайте систему предложений в области продвижения товара (оптимальные каналы распределения).

Вариант 2.

Huawei Technologies Co. Ltd., или просто «Huawei» - одна из крупнейших мировых компаний в сфере телекоммуникаций. Основана бывшим инженером Народно-освободительной армии Китая Жэнем Чжэнфэем в 1987 году. Сайт: www.huawei.com/ru.

Недавно компания заказала исследование рынка России. Обнадеживающие результаты побудили компанию к активному выходу на российский рынок, наметив срок внедрения – 10 месяцев.

Задание:

1. Оцените возможности компании для выхода на российский рынок (проведите статистический анализ российского рынка цифровых электронных устройств).
2. Используя данные финансовой, бухгалтерской и иной отчетности организации, а также результаты анализа статистической информации (п. 1 задания), определите возможные трудности и проблемы, с которыми может столкнуться компания при внедрении на российский рынок.
3. Разработайте варианты стратегических управленческих решений для выполнения следующей задачи: доля организации на российском рынке должна достичь 8 % за срок 10 месяцев. Обоснуйте достижимость поставленной задачи.
4. Выберите и дайте обоснование выбору метода проникновения на российский рынок для достижения поставленной в п. 3 задачи, разработайте систему предложений в области продвижения товара (оптимальные каналы распределения).

Методические рекомендации для выполнения практических работ

Практическая работа – одна из форм проверки и оценки усвоения знаний. По результатам выполнения практической работы можно судить об уровне самостоятельности и активности обучающегося в учебном процессе. Практическая работа реализуется в виде аудиторной работы.

Основные задачи практической работы:

- 1) закрепление полученных ранее теоретических знаний;
- 2) выработка навыков самостоятельной научно-исследовательской работы;

- 3) выяснение подготовленности обучающихся к будущей практической работе;
- 4) выявление способностей к научно-исследовательской и поисковой деятельности.

Выполнение практических работ необходимо для более полного освоения дисциплины и играет существенную роль в формировании профессиональных компетенций.

При подготовке к практическому занятию необходимо придерживаться следующей технологии:

1. Внимательно изучить лекционный материал по теме, выносимой на конкретное занятие.
2. Найти и проработать соответствующие разделы в рекомендованных нормативных документах, учебниках и дополнительной литературе.

Критерии оценивания практических работ

Баллы (оценка)	Критерии оценивания
4 балла («отлично»)	– обучающийся выполнил работу полностью, без ошибок и недочетов
3 балла («хорошо»)	– обучающийся в целом выполнил задание (более 2/3 работы), допускается наличие не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов
1-2 балла («удовлетворительно»)	– задание выполнено не полностью (более 1/2, но менее 2/3 работы), допущены: не более одной грубой ошибки и двух недочетов; не более одной грубой и одной негрубой ошибки; не более трех негрубых ошибок и одного недочета
0 баллов («неудовлетворительно»)	– задание выполнено не полностью (менее 1/2 работы), число ошибок и недочетов превысило норму, установленную для оценки «удовлетворительно»

Грубые ошибки:

- незнание или неправильное применение правил, алгоритмов, существующих зависимостей, лежащих в основе выполнения задания или используемых в ходе его выполнения;
- неправильный выбор действий, операций, методов;
- неумение формировать выводы и обобщения, что определяет несоответствие выполненных действий, полученных результатов и предложенного варианта управленческих решений.

Негрубые ошибки:

- нерациональный выбор действий, операций, методов;
- ошибки при выполнении расчетных действий, не повлекшие ложность выводов и их не соответствие предложенному варианту управленческих решений.

Недочеты:

- небрежное оформление записей и расчетов;
- опiski в расчетах и выводах.

5.1.4. Оценочные материалы для выполнения расчетно-графической работы по дисциплине «Стратегический анализ» (контролируемая компетенция ПКС-2, индикаторы достижения компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2)

Методические указания к выполнению расчетно-графического задания

Целями выполнения расчетно-графической работы по дисциплине «Стратегический анализ» является:

- систематизация, закрепление и углубление теоретических знаний, полученных обучающимися в ходе освоения курса;

- развитие у обучающихся умений, навыков самостоятельной аналитической и научно-исследовательской деятельности, связанной с оценкой вариантов стратегических управленческих решений, разработкой предложений по их совершенствованию.

Достижение поставленных целей предполагает развитие умений и навыков:

- планирования и проведения аналитического исследования;
- работы с научной и справочной литературой и нормативными правовыми актами;
- сбора, систематизации и анализа финансовой, бухгалтерской, статистической и иной информации;
- интерпретации полученных результатов, их правильного изложения и оформления.

В расчетно-графической работе формулируется авторское понимание ситуации, а также предлагаются выводы, основанные на общей и частных теориях стратегического анализа и смежных научных дисциплин.

При поиске и сборе информационных источников следует определить их минимально необходимое количество для выполнения расчетно-графической работы, подобрать справочный и иллюстративный материал.

При систематизации материалов, необходимых для выполнения расчетно-графической работы, параллельно отрабатывается структура работы, составляется наиболее оптимальный план. Затем осуществляется группировка (разрозненные данные сводятся в удобные таблицы, схемы, тезисы и т.п.) и систематизация (распределение в определенной последовательности по частям работы) материалов.

Проведение необходимых расчетов, поиск методов решения поставленных задач – сложная часть самостоятельной работы. Не следует прибегать к простому переписыванию или простой компиляции материалов из различных источников. Расчетно-графическая работа выполняется самостоятельно на основе стратегического анализа собранных и отобранных материалов.

Оформление расчетно-графической работы, приложений, титульного листа должно осуществляться в соответствии с предъявляемыми требованиями. Подготовленная расчетно-графическая работа требует авторской доработки: критической оценки ее логики изложения и содержания, проверки правильности выполненных расчетов, соблюдения правил оформления и представления научно-справочного аппарата по тексту и в конце расчетно-графической работы. На завершающей стадии достигается единство стиля изложения, проверка орфографии и пунктуации.

Расчетно-графическая работа представляется на проверку преподавателю в пределах установленного им срока.

При оценке работы преподавателем учитываются ее содержание, правильность выполненных расчетов, степень самостоятельности, оригинальность выводов и предложений, качество использованного материала, стиль изложения, а также уровень грамотности (общий и специальный).

После проверки преподаватель выносит решение о допуске или недопуске к защите. Если работа по заключению преподавателя является неудовлетворительной, то она подлежит переработке. После исправления замечаний расчетно-графическая работа представляется на повторную проверку (с обязательным представлением первого экземпляра), при этом на титульном листе студент делает надпись «доработано».

При защите расчетно-графической работы определяются уровень теоретических знаний и практических навыков обучающегося, соответствие работы предъявляемым к ней требованиям. На защите обучающийся обязан кратко изложить содержание работы, дать исчерпывающие ответы на возникающие замечания и вопросы, а также быть готов к собеседованию по отдельным, как правило, ключевым аспектам работы. Время доклада обучающегося на защите расчетно-графической работы – до 8 минут. Защита расчетно-графической работы представляет собой фактическое подтверждение обучающимся

самостоятельности проделанной работы. В случае, если обучающийся не готов ответить на основные проблемные вопросы, ему может быть предложена повторная защита.

Содержание и структура расчетно-графической работы

Расчетно-графическая работа по своей сути представляет обобщенную запись идей на основе самостоятельного изучения различных источников и предложение авторских (оригинальных) решений ситуационной задачи.

Выполнение расчетно-графической работы проводится на основе анализа фактических материалов, которые должны быть собраны обучающимися в ходе изучения деятельности конкретных организаций и обсуждены на практических занятиях. Обучающиеся должны определить основные проблемы, возникающие в работе современных отечественных предприятий или зарубежных компаний, действующих на территории России, и предложить способы их разрешения, основанные на выборе эффективной стратегии, направленной на увеличение продаж и повышение общей конкурентоспособности на рынке.

Структура расчетно-графической работы должна иметь внутреннее единство, строгую логику изложения, смысловую завершенность раскрываемой проблемы.

Расчетно-графическая работа имеет титульный лист, содержание (развернутый структурный план), введение, основную часть работы, заключение, список использованных источников и литературы.

Во введении должен быть обоснован выбор методов исследования, дан обзор методической базы исследования, кратко охарактеризована структура расчетно-графической работы.

Основная часть расчетно-графической работы должна содержать следующие разделы:

1. Общая характеристика объекта исследования (организации) как социально-экономической системы.
2. Оценка эффективности текущей стратегии организации.
3. Анализ стратегических факторов внешней среды.
4. Анализ конкурентной среды в отрасли.
5. Анализ и оценка стратегического потенциала организации.
6. SWOT-анализ.

При проведении анализа обучающийся должен выполнить все необходимые расчеты, обосновать предлагаемые решения. Для систематизации и анализа информации, а также отображения полученных результатов целесообразно использовать таблицы, схемы, диаграммы, графики, рисунки. Каждый пункт задания должен содержать заключительное резюмирующее суждение, ряд конкретных выводов.

В ходе изложения расчетно-графической работы обязательно проставляются ссылки на использованные источники и литературу. Требуется выдерживать единообразие ссылок при оформлении. Одновременное использование ссылок и сносок нежелательно.

В заключении подводятся главные итоги авторского исследования в соответствии с поставленными задачами, делаются обобщенные выводы о ключевых факторах успеха компании, даются практические рекомендации по разрешению рассматриваемой проблемы.

Список использованных источников является составной частью расчетно-графической работы, оформляется отдельным разделом в конце работы с наименованием «Список использованных источников». Литература должна соответствовать предмету и объекту исследования, быть актуальной. В тексте расчетно-графической работы обязательны ссылки на используемую литературу. Список должен содержать не менее 5 наименований, приведенных в алфавитном порядке, включая нормативно-правовые акты, научную, учебную и учебно-методическую литературу, материалы периодической печати, электронные ресурсы. Допускается наличие нескольких ссылок и/или сносок на один

источник.

Методические указания по выполнению отдельных разделов расчетно-графической работы

1. Общая характеристика объекта исследования (организации) как социально-экономической системы.

Расчетно-графическая работа выполняется по одному из 10 вариантов (таблица 1). Номер варианта контрольной работы определяется исходя из номера зачетной книжки студента: последняя цифра номера зачетной книжки – номер выбираемого вами варианта контрольной работы.

Таблица 1 – Исходные данные для проведения стратегического анализа деятельности компании

Номер варианта	Организация	Инструкция
Вариант 1	АО «Российские железные дороги»	Поиск необходимой информации осуществляется на официальном сайте АО «Российские железные дороги» и из иных источников открытого характера
Вариант 2	АО «Ростелеком»	Поиск необходимой информации осуществляется на официальном сайте АО «Ростелеком» и из иных источников открытого характера
Вариант 3	АО «МРСК Северного Кавказа»	Поиск необходимой информации осуществляется на официальном сайте АО «МРСК Северного Кавказа» и из иных источников открытого характера
Вариант 4	АО «Магнит»	Поиск необходимой информации осуществляется на официальном сайте АО «Магнит» и из иных источников открытого характера
Вариант 5	АО «Лукойл»	Поиск необходимой информации осуществляется на официальном сайте АО «Лукойл» и из иных источников открытого характера
Вариант 6	АО «Терекалмаз»	Поиск необходимой информации осуществляется на официальном сайте АО «Терекалмаз» и из иных источников открытого характера
Вариант 7	АО «Татнефть»	Поиск необходимой информации осуществляется на официальном сайте АО «Татнефть» и из иных источников открытого характера
Вариант 8	АО «Каббалкэнерго»	Поиск необходимой информации осуществляется на официальном сайте АО «Каббалкэнерго» и из иных источников открытого характера
Вариант 9	АО «Челябинский трубопрокатный завод»	Поиск необходимой информации осуществляется на официальном сайте АО «Челябинский трубопрокатный завод» и из иных источников открытого характера
Вариант 10	АО «Детский мир»	Поиск необходимой информации осуществляется на официальном сайте АО «Детский мир» и из иных источников открытого характера

Организационно-экономическая характеристика указанной в выбранном варианте

РГЗ компании дается в табл. 2.

Таблица 2 – Макет таблицы для комплексной характеристики организации

Характеристика	Описание
1. Полное и сокращенное наименование организации	
2. Дата и номер регистрации, наименование органа, зарегистрировавшего организацию	
3. Юридический и почтовый адрес организации, основные реквизиты организации	
4. ФИО руководства организации, контактные данные (факс, электронная почта, сайт компании), наиболее влиятельные акционеры	
5. Адрес налоговой инспекции, контролирующей организацию	
6. Подчиненность организации (указать вышестоящую организацию)	
7. Миссия организации (предназначение, смысл существования, принципы деятельности)	
8. Вид экономической деятельности, отрасль, в которой работает организация	
9. Основной (основные) вид (виды) деятельности	
10. Перечень основной продукции, услуг, работ, товаров, предлагаемых в данном секторе экономики (компанией и ее основными конкурентами)	
11. Географическое расположение этого рынка (локальный, региональный, национальный, международный)	
12. Характерные условия работы организации (данные деловой активности, взаимодействие с государственными и муниципальными органами власти и др.)	
13. Характеристика основных клиентов организации (имеющихся и потенциальных)	
14. Наименование и местоположение дочерних компаний, филиалов, представительств (при наличии)	
15. Срок существования компании, продолжительность работы на отраслевом рынке	
16. Количество работников в организации, в том числе рабочих, специалистов, административно-управленческого персонала	
17. Финансовое состояние компании, структура и размер уставного и собственного капитала	
18. Уровень качества и конкурентоспособности выпускаемой в настоящее время продукции	
19. Объем выпуска и доля рынка организации и целом и по отдельным товарам (услугам)	
20. Стратегия организации и ее реализация	
21. Характеристика портфеля инновационных проектов организации	

Задание по разделу 1. Сформировать аналитическое заключение об эффективности деятельности компании в текущий период времени. Оценить положение организации на рынке.

2. Оценка эффективности текущей стратегии организации

Главный критерий качества стратегий – экономические результаты развития предприятия и их структура. Поэтому очень важно измерить степень соответствия фактической структуры показателей развития предприятия нормативной (эталонной) структуре показателей и сделать соответствующие выводы по результатам проведенного измерения.

Нормативная структура показателей отражает требования эффективного развития предприятия, упрочения его позиций на рынке. Нормативный ряд темпов роста (Т) показателей развития предприятия формируется следующим образом:

$$T_n > T_{pn} > T_{cn} > T_{mz} > T_{cc} > T_{zn}, \quad (1)$$

где T_n - темп роста прибыли; T_{pn} - темп роста расчетного показателя (прибыль + материальные затраты); T_{cn} - темп роста стоимости товарной продукции; T_{mz} - темп роста материальных затрат; T_{cc} - темп роста себестоимости продукции; T_{zn} - темп роста трудовых затрат.

Нормативный ряд определяет условия разработки и реализации стратегий, при которых предприятие может повышать свои потенциальные возможности и преимущества.

Фактическая структура показателей развития предприятия отражает сложившиеся приоритеты в росте показателей. Мерой соответствия указанных структур выступает так называемый «динамический нормативный ряд». Чем выше мера соответствия фактической и нормативной структур экономических показателей, тем выше результативность стратегии и гармоничнее развитие предприятия.

Оценка степени соответствия нормативного и фактического ряда показателей осуществляется с помощью коэффициента ранговой корреляции (коэффициента Спирмена):

$$P = 1 - \frac{6 \times \sum (D^2)}{n \times (n^2 - 1)} \quad (2)$$

где n - количество ранжируемых признаков (показателей, испытуемых); D - разность между рангами по двум переменным для каждого испытуемого; $\sum (D^2)$ - сумма квадратов разностей рангов.

Коэффициент Спирмена изменяется от -1 до 1. При этом, чем ближе значение к -1, тем существеннее различия между нормативным и фактическим динамическими рядами.

Если значение коэффициента Спирмена имеет отрицательное значение, то это может свидетельствовать о том, что цели, направления и задачи развития предприятия выбраны неправильно. Рост значения коэффициента свидетельствует о повышении результативности управленческой деятельности.

Задание по разделу 2. Провести расчет коэффициента Спирмена в табл. 3, представить динамику показателя графически.

Таблица 3 – Макет таблицы для оценки действующей стратегии развития организации

Нормативный ряд		БП	РП	СП	МЗ	СС	ЗП	Коэффициент Спирмена
Ранги		1	2	3	4	5	6	
Исходные данные	1 год							
	2 год							
	3 год							
	4 год							
	5 год							
Темпы	2 год / 1 год							

роста	3 год / 2 год							
	4 год / 3 год							
	5 год / 4 год							
2 год / 1 год	Ранги							
	Ряд							
3 год / 2 год	Ранги							
	Ряд							
4 год / 3 год	Ранги							
	Ряд							
5 год / 4 год	Ранги							
	Ряд							

3. Анализ стратегических факторов внешней среды

Изучение непосредственного окружения предприятия направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии. При этом предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

Для обобщения результатов анализа факторов среды непосредственного окружения и их оценки необходимо составить таблицу 4.

Таблица 4 - Макет таблицы для оценки факторов среды непосредственного окружения

Факторы	Проявление (состояние) фактора	Сила и направленность влияния фактора (+,-)	Оценка фактора по степени воздействия, в баллах	Интегральная оценка (произведение силы и оценки фактора)
1. Потребители				
1.1. Состояние и тенденции развития целевого рынка				
1.2. Состояние и тенденции спроса на продукцию предприятия				
1.3. Степень изменчивости потребностей, требований, вкусов покупателей				
1.4. Торговая сила покупателей				
1.5. Степень приверженности покупателей к товарам предприятия				
ИТОГО				

2. Поставщики				
2.1. Конкурентная сила поставщиков				
2.2. Степень привлекательности поставщиков				
2.3. Целесообразность договорной политики				
ИТОГО				
Конкуренты				
3.1. Состояние конкурентной борьбы в сфере деятельности предприятия				
3.2. Сила конкурентного давления				
3.3. Число активных конкурентов				
ИТОГО				

Оценка направленности влияния фактора на предприятие осуществляется по следующей оценочной шкале:

- +1 балл - положительное влияние;
- 1 балл - негативное влияние.

Оценка степени влияния фактора на предприятие осуществляется экспертным путем по следующей оценочной шкале:

- 0 - отсутствие влияния;
- 1 балл - слабое влияние;
- 2 балла - менее умеренное влияние;
- 3 балла - умеренное влияние;
- 4 балла - более умеренное влияние;
- 5 баллов - сильное влияние.

Интегральная оценка характеризует совокупное влияние всех факторов. По результатам анализа выявляются факторы, оказывающие наибольшее положительное и отрицательное влияние на деятельность организации и строится профиль среды непосредственного окружения.

Задание по разделу 3. Провести в таблице 4 анализ факторов среды непосредственного окружения организации и написать аналитическое заключение.

4. Анализ конкурентной среды в отрасли

Анализ отрасли и конкурентной ситуации должен содержать оценку конкурентных сил на исследуемом рынке. Следует использовать модель «5 сил конкуренции» М. Портера. Оценке подлежат:

- конкуренция между участниками отрасли;
- возможности проникновения на рынок новых конкурентов;
- конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей;

- конкурентное давление со стороны поставщиков;
- конкурентное давление со стороны компаний-потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

Задание по разделу 4. Провести сравнение организации с основными конкурентами могут быть представлены в табл. 5.

Таблица 5 - Макет таблицы для анализа конкурентов организации

Наименование организации-конкурента	Сфера конкуренции	Год создания	Количество занятых в организации, чел.	Объем конкурентных работ (товарооборот), тыс. руб.	Занимаемая доля рынка, %
1.					
2.					
....					

Для анализа основных потребителей и заказчиков продукции, работ, услуг организации заполняется табл. 6.

Таблица 6 – Макет таблицы для анализа основных потребителей продукции организации

Потребитель	Наименование продукции	Географическое месторасположение	Демографические и социальные характеристики, сфера деятельности	Число сделок
1.				
2.				
....				

Проведите исследование движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения, аналогично приведенному на рис.1.

Выявите ключевые факторы успеха, обеспечивающие продвижение организации на рынке и повышение получаемой ею прибыли.

Сделайте заключение о перспективах отрасли и её общей привлекательности в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

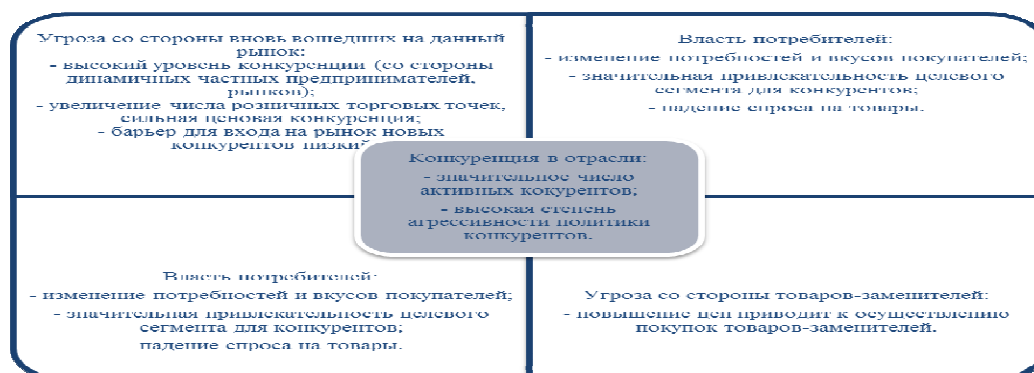


Рисунок 1. Пример модели «5 сил конкуренции»

5. Анализ и оценка стратегического потенциала организации

На этом этапе изучаются ресурсы и конкурентные возможности организации, дается оценка ее стратегического потенциала.

Задание по разделу 5.

Целесообразно определить конкурентные преимущества организации. Для этого заполните табл. 7.

Таблица 7 – Макет таблицы для определения конкурентных преимуществ

Критерии привлекательности	Удельный вес	Организация		Конкурент 1		Конкурент X	
		Балльная оценка	Общая оценка	Балльная оценка	Общая оценка	Балльная оценка	Общая оценка
1. Относительная доля рынка							
2. Относительные издержки производства							
3. Конкурентоспособность по свойствам товара							
4. Возможность давления на поставщиков и покупателей							
5. Технические и инновационные возможности							
6. Соответствие ресурсной базы компании ключевым факторам успеха в отрасли							
7. Репутация и имидж марки							
8. Относительная прибыльность							
СУММА ВЕСОВ	1,00						
Итоговый рейтинг конкурентоспособности							

Оценку проводить по 10 балльной шкале, при этом учитывать, что: 1 балл – низкая конкурентоспособность; 10 баллов - высокая конкурентоспособность.

Организации с показателями конкурентоспособности от 6,7 и выше считаются сильными соперниками в своей отрасли, от 3,4 до 6,6 - средними, от 3,3 и ниже - слабыми.

По полученным результатам сделать вывод о степени конкурентоспособности организации и разработать возможные варианты управленческих решений по повышению эффективности работы компании.

В ходе сравнительного анализа организации и ее конкурентов необходимо выявить сильные и слабые стороны анализируемой компании и сделать выводы об их относительных конкурентных преимуществах (табл. 8).

Варианты балльной оценки соответствуют следующим позициям предприятия:

«2 балла» - предприятие является лидером в отрасли, позиции предприятия лучше, чем кого-либо из конкурентов;

«1 балл» - показатели предприятия хорошие и стабильные, выше среднего уровня;

«0 баллов» - средний уровень, полное соответствие отраслевым стандартам, устойчивые позиции на рынке;

«-1 балл» - уровень показателей ниже среднего, имеет место ухудшение показателей финансово-хозяйственной деятельности;

«-2 балла» - позиции предприятия хуже, чем кого-либо из конкурентов, предприятие в кризисной ситуации.

В ходе оценки делается отметка по каждой из приведенных характеристик в соответствующей графе. Характеристики с отрицательными вариантами отметок соответствуют слабым сторонам предприятия, с положительными - сильным сторонам. Ломаная линия, последовательно соединяющая оценки по всем характеристикам, носит название профиля конкурентных преимуществ (недостатков).

Таблица 8 – Пример таблицы для построения профиля конкурентных преимуществ

Критерии привлекательности	Удельный вес	«Хуже»		«Лучше»			Итоговая оценка
		-2	-1	0	+1	+2	
1. Относительная доля рынка	0,15		*				-0,15
2. Относительные издержки производства	0,20			*			0
3. Конкурентоспособность по свойствам товара	0,15				*		+0,15
4. Возможность давления на поставщиков и покупателей	0,10		*				-0,10
5. Технические и инновационные возможности	0,15		*				-0,15
6. Соответствие ресурсной базы компании ключевым факторам успеха в отрасли	0,05				*		0,05
7. Репутация и имидж марки	0,10			*			0
8. Относительная прибыльность	0,10		*				-0,1
СУММА ВЕСОВ	1,00						
Итоговый рейтинг конкурентоспособности							

6. SWOT-анализ

На основании результатов анализа, проведенного в предыдущих разделах расчетно-графической работы (факторов среды окружения предприятия и стратегического потенциала), проводится SWOT-анализ (аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы).

SWOT-анализ является качественным методом стратегического анализа и служит для установления связей между сильными и слабыми сторонами организации, а также угрозами и возможностями внешней среды. Данный метод анализа предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле, в котором они могут

стратегически ориентироваться и принимать решения.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды как раз и определяет наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать.

Анализ проводится по следующей схеме. Сначала выделяются самые сильные и слабые стороны предприятия. Затем выявляются наиболее реальные возможности и явные угрозы внешней среды. В заключении формируется матрица SWOT. Стратегии компании определяются исходя из сопоставления описанных ранее характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы получаем свои базовые стратегии.

Для правой верхней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса. Для нижней левой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон компании за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке). Для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней - самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Задание по разделу 6.

Провести в таблице 9 SWOT – анализ. По результатам анализа необходимо сформулировать предложения по совершенствованию стратегии организации, базирующуюся на имеющихся в распоряжении исследуемой организации ресурсов, конкурентных возможностей, социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

Таблица 9 – Матрица SWOT-анализа

Изменение внешней среды	Возможности:	Угрозы:
Характеристики внутренней среды	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Сильные стороны: 1. 2. 3. ...	Поле «Силы и Возможности»	Поле «Сила и Угрозы»
Слабые стороны: 1. 2. 3. ...	Поле «Слабость и Возможности»	Поле «Слабость и Угрозы»

Требования к оформлению расчетно-графической работы

Расчетно-графическая работа оформляется на стандартных листах бумаги А4 с одной стороны. Текст работы отпечатывается через 1,5 интервала. При этом соблюдаются

следующие размеры полей: левое - 30 мм, правое - 15 мм, верхнее и нижнее - 20 мм. Оформление материалов осуществляется в следующем электронном формате: набор текста в доступной версии редактора Word, шрифт: Times New Roman, 14 кегль. Абзацы в тексте начинают отступом, равным 12,5 мм.

Используется сплошная нумерация страниц. Первой страницей является титульный лист работы. На титульном листе и листе содержания номер страницы не проставляется. Страницы необходимо нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляется, как правило, внизу по центру страницы.

Введение, каждый раздел, заключение, а также список использованных источников начинаются с новой страницы. Все названия частей работы пишутся по центру страницы, жирным шрифтом, в конце названия точка не ставится. Заголовки должны четко и допускаются. Не допускается перенос следующего от заголовка текста на следующую страницу.

Приводимый в текстовой части графический материал (рисунки, таблицы) должен иметь наименование и быть пронумерован (например, рисунок 1, таблица 3 и т.д.). Номер и название таблицы даются над ней, номер и название рисунка - под ним. Разрывать таблицу и переносить ее на другую страницу можно только в том случае, если она целиком не уместится на одной странице. При этом на другую страницу переносится и шапка таблицы, а также заголовок «Продолжение табл.». Таблицы и рисунки, как правило, делаются одноцветными. Рисунками считаются схемы, диаграммы, формы документа, графики и т.п. Графический материал, приводимый по ходу текста, выполняется непосредственно на листах текстовой части, а в случае слишком большого объема выносится в приложение. Общий объем расчетно-графической работы, как правило, составляет до 20-25 страниц машинописного (компьютерного) текста.

Критерии оценивания расчетно-графической работы

Баллы (оценка)	Критерии оценивания
5-6 баллов («отлично»)	– обучающийся выполнил работу полностью, без ошибок и недочетов
3-4 балла («хорошо»)	– обучающийся в целом выполнил задание (более 2/3 работы), допускается наличие не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов
1-2 балла («удовлетворительно»)	– задание выполнено не полностью (более 1/2, но менее 2/3 работы), допущены: не более одной грубой ошибки и двух недочетов; не более одной грубой и одной негрубой ошибки; не более трех негрубых ошибок и одного недочета
0 баллов («неудовлетворительно»)	– задание выполнено не полностью (менее 1/2 работы), число ошибок и недочетов превысило норму, установленную для оценки «удовлетворительно»

Грубые ошибки:

- незнание или неправильное применение правил, алгоритмов, существующих зависимостей, лежащих в основе выполнения задания или используемых в ходе его выполнения;
- неправильный выбор действий, операций, методов;
- неумение формировать выводы и обобщения, что определяет несоответствие выполненных действий, полученных результатов и предложенного варианта управленческих решений.

Негрубые ошибки:

- нерациональный выбор действий, операций, методов;
- ошибки при выполнении расчетных действий, не повлекшие ложность выводов и их несоответствие предложенному варианту управленческих решений.

Недочеты:

- небрежное оформление записей и расчетов;
- описки в расчетах и выводах.

5.2. Оценочные материалы для рубежного контроля. Рубежный контроль осуществляется по более или менее самостоятельным разделам – учебным модулям курса и проводится по окончании изучения материала модуля в заранее установленное время. Рубежный контроль проводится с целью определения качества усвоения материала учебного модуля в целом. В течение семестра проводится **три таких контрольных мероприятия по графику.**

В качестве форм рубежного контроля используется тестирование (письменное или компьютерное), проведение коллоквиума. Выполняемые работы должны храниться на кафедре в течение учебного года и по требованию предоставляться в Управление контроля качества. На рубежные контрольные мероприятия рекомендуется выносить весь программный материал (все разделы) по дисциплине.

5.2.1. Оценочные материалы для коллоквиума по дисциплине «Стратегический анализ» (контролируемая компетенция ПКС-2, индикаторы достижения компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2)

Рейтинговый рубеж №1

1. Понятие и уровни стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
2. Схема проведения стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
4. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
5. Анализ факторов внутренней среды организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
6. Анализ факторов макросреды (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
7. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
8. Информационные источники стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
9. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
10. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
11. Анализ факторов маркетинговой среды (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
12. Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

Рейтинговый рубеж №2

1. Методы стратегического анализа в разработке стратегии организации (ПКС-2.2).
2. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ (ПКС-2.2).
3. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси (ПКС-2.2).
4. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа (ПКС-2.2).
5. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда (ПКС-2.2).
6. Анализ модели 7S. GAP-анализ (ПКС-2.2).
7. Модель делового комплексного анализа PIMS (ПКС-2.2).
8. Стратегический SNW-анализ (ПКС-2.2).
9. Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
10. Инструменты и методы стратегического планирования (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
11. Технология SWOT-анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
12. Анализ безубыточности деятельности организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

13. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
14. Производственный и финансовый левиредж в оценке предпринимательского риска (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
15. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

Рейтинговый рубеж №3

1. Основные характеристики риска и рисков ситуации (ПКС-2.2).
2. Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска (ПКС-2.2).
3. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности (ПКС-2.2).
4. Разновидности предпринимательских рисков (ПКС-2.2).
5. Аналитический процесс управления риском (ПКС-2.2).
6. Методы количественной оценки рисков (ПКС-2.2).
7. Качественные методы оценки рисков (ПКС-2.2).
8. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
9. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
10. Системы сбалансированных показателей (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
11. Анализ инвестиций в развитие компании (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
12. Анализ капитальных вложений (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
13. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
14. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
15. Методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

Методические рекомендации к подготовке к коллоквиуму

При подготовке к коллоквиуму следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.

Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. Методические указания состоят из рекомендаций по изучению источников и литературы, вопросов для самопроверки и кратких конспектов ответа, относящихся к пунктам плана каждой темы. Это должно помочь обучающимся целенаправленно организовать работу по овладению материалом и его запоминанию. При подготовке к коллоквиуму следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.

Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым обучающимся или беседы в небольших группах (2-3 человека). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, проверяет конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания.

Критерии оценивания при коллоквиуме

Баллы (оценка)	Критерии оценивания
5-6 баллов («отлично»)	<p>Ответы получены 80-100% заданных вопросов. Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> – полно излагает изученный материал, дает правильное определение понятий; – обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; – излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
3-4 балла («хорошо»)	<p>Ответы даны на 60-80% заданных вопросов. Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> – дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, установленным для оценки «отлично», но допускает не более 2 негрубых ошибок, которые сам же исправляет, и не более 2 недочетов.
1-2 балл («удовлетворительно»)	<p>Ответы даны на 40-60% вопросов. Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий (допускает более 2 негрубых ошибок); – излагает материал непоследовательно, допускает более 2 недочетов.
0 баллов («неудовлетворительно»)	<p>Ответы даны менее чем на 40% вопросов. Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала (допускает грубые ошибки).

Грубые ошибки: неправильный ответ или пояснения к ответу на поставленный вопрос; неправильное определение базовых терминов по дисциплине.

Негрубые ошибки: неточный или неполный ответ на поставленный вопрос; при правильном ответе неумение самостоятельно или полно обосновать и проиллюстрировать его.

Недочеты: непоследовательность, неточность в языковом оформлении излагаемого.

5.2.2. Оценочные материалы для проведения тестирования (образцы тестовых заданий) по дисциплине «Стратегический анализ» (контролируемая компетенция ПКС-2, индикаторы достижения компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2)

Полный банк тестовых заданий по дисциплине представлен в ЭИОС.

1. Какая из характеристик сценарного планирования как элемента системы стратегического планирования является наиболее точной. Сценарное планирование – это:

- a) процесс разработки многовариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу
- b) процесс разработки не более четырех существенно различных сценариев развития организации, в которых представляется информация, необходимая для принятия правильного решения по всем ключевым вопросам стратегии развития организации на заданную перспективу**
- c) процесс разработки одновариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу
- d) деятельность, связанная с получением качественной информации о возможных вариантах развития внешней среды организации и с принятием решений по соответствующим стратегическим вопросам

2. Миссия организации – это
- a) **ответ на вопрос, каким является наш бизнес и что мы хотим сделать для наших потребителей**
 - b) результаты, которые будут достигнуты либо в ближайшие три -пять лет, либо постоянно из года в год
 - c) цель, которую руководство устанавливает для финансовой деятельности организации
 - d) обособленное подразделение организации, находящееся вне ее местонахождения и защищающее интересы фирмы
3. Какой из перечисленных методов применяется при оценке внутренней среды фирмы
- a) **модель «пяти сил конкуренции»**
 - b) анализ движущих сил отрасли
 - c) матрица Бостонской консультационной группы
 - d) матрица стратегических ресурсов фирмы
4. Стратегическое решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется
- a) детерминированным
 - b) **стандартным**
 - c) хорошо структурированным
 - d) формализованным
5. Под эффективностью стратегического управленческого решения понимается
- a) результат, полученный от реализации решения
 - b) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения
 - c) **отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление**
 - d) достижение поставленной цели
6. На основании матрицы потерь строится критерий
- a) Лапласа
 - b) Гурвица
 - c) Вальда
 - d) **Сэвиджа**
7. Метод анализа иерархий предполагает
- a) **декомпозицию проблемы на простые составляющие части**
 - b) иерархическое представление задачи
 - c) разработку оптимальной структуры управления
8. Риск при принятии стратегических управленческих решений заключается
- a) в невозможности прогнозировать результаты решения
 - b) **в вероятности потери ресурсов или неполучения дохода**
 - c) в отсутствии необходимой информации для анализа ситуации
 - d) в опасности принятия неудачного решения
9. Данный метод предусматривает использование таких альтернативных стратегий для сохранения и увеличения сбыта - проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товаров
- a) **матрица возможностей по товарам/рынкам**
 - b) матрица роста рыночной доли, матрица направленной политики
 - c) общая стратегическая модель Портера
 - d) нет верного ответа
10. К какой концепции относится данное определение: матрица этой модели, как и матрица GE/McKinsey, является двухфакторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса.
- a) **Концепция Бостонской консультативной группы**

- b) Концепция Дженерал Электрик/Маккензи
- c) Концепция Артур де Литтл
- d) **Концепция конкуренции Shell/DPM**

11. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»:

- a) **«Собаки»**
- b) «Дойные коровы»
- c) «Трудные дети»
- d) «Звезды»

12. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»:

- a) «Собаки»
- b) **«Дойные коровы»**
- c) «Трудные дети»
- d) «Звезды»

13. Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

- a) пограничным
- b) **сомнительным**
- c) проигравшим
- d) победившим

14. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога».

- a) рождение
- b) **рост**
- c) зрелость
- d) старость

15. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

- a) функциональная стратегия
- b) бизнес-стратегия
- c) **корпоративная стратегия**
- d) стратегия

Методические рекомендации к тестированию

Тесты – это вопросы или задания, предусматривающие конкретный, краткий, четкий ответ на имеющиеся эталоны ответов.

При самостоятельной подготовке к тестированию обучающемуся необходимо:

1. Готовясь к тестированию, проработать информационный материал по дисциплине, получить консультацию преподавателя по вопросу выбора учебной литературы;
2. Выяснить все условия тестирования заранее: сколько тестов будет предложено; сколько времени отводится на тестирование; какова система оценки результатов и т.д.
3. При работе с тестами, необходимо внимательно и до конца прочитать вопрос и предлагаемые варианты ответов. Выбрать правильные (их может быть несколько). На отдельном листке ответов выписать цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам;
4. В процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания. Это позволяет максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант;
5. Если встретился трудный вопрос, не следует тратить много времени на него, лучше перейти к другим тестам и вернуться к трудному вопросу в конце.
6. Обязательно следует оставить время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

Критерии оценивания по тестовым заданиям

Предел длительности контроля	30 мин
Предлагаемое количество заданий из одного контролируемого подраздела	30 тестовых заданий
Критерии оценки	% верно выполненных тестовых заданий
«4 балла», если	76-100
«3 балла», если	51-75
«2 балла», если	26-50
«1 балл», если	11-25
«0 баллов», если	0-10

5.3. Оценочные материалы для промежуточной аттестации. Целью промежуточных аттестаций по дисциплине «Стратегический анализ» является оценка качества ее освоения обучающимися.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины. Осуществляется в конце 9 семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине «Стратегический анализ» в виде проведения зачета.

5.3.1. Вопросы к зачету (контролируемая компетенция ПКС-2, индикаторы достижения компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2)

1. Понятие и уровни стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
2. Схема проведения стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
4. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
5. Анализ факторов внутренней среды организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
6. Анализ факторов макросреды (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
7. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
8. Информационные источники стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
9. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
10. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
11. Анализ факторов маркетинговой среды (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

12. Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
13. Методы стратегического анализа в разработке стратегии организации (ПКС-2.2).
14. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ (ПКС-2.2).
15. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси (ПКС-2.2).
16. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа (ПКС-2.2).
17. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда (ПКС-2.2).
18. Анализ модели 7S. GAP-анализ (ПКС-2.2).
19. Модель делового комплексного анализа PIMS (ПКС-2.2).
20. Стратегический SNW-анализ (ПКС-2.2).
21. Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
22. Инструменты и методы стратегического планирования (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
23. Технология SWOT-анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
24. Анализ безубыточности деятельности организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
25. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
26. Производственный и финансовый левиредж в оценке предпринимательского риска (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
27. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
28. Основные характеристики риска и рисков ситуации (ПКС-2.2).
29. Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска (ПКС-2.2).
30. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности (ПКС-2.2).
31. Разновидности предпринимательских рисков (ПКС-2.2).
32. Аналитический процесс управления риском (ПКС-2.2).
33. Методы количественной оценки рисков (ПКС-2.2).
34. Качественные методы оценки рисков (ПКС-2.2).
35. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
36. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
37. Системы сбалансированных показателей (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
38. Анализ инвестиций в развитие компании (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
39. Анализ капитальных вложений (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
40. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
41. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
42. Методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

Методические рекомендации по подготовке и процедуре осуществления контроля выполнения

Подготовка к зачету производится последовательно и планомерно. Определяется место каждого вопроса, выносимого на зачет, в соответствующем разделе темы. Изучаются лекционные материалы и соответствующие разделы рекомендованных источников основной и дополнительной литературы. При этом полезно делать краткие выписки и заметки.

Для обеспечения полноты ответа на вопросы и лучшего запоминания теоретического материала рекомендуется составлять план ответа на каждый вопрос. Это позволит сэкономить время для подготовки непосредственно перед зачетом за счет обращения не к литературе, а к своим записям.

5.3.2. Примеры типовых контрольных заданий на зачете (контролируемая компетенция ПКС-2, индикаторы достижения компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2)

КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ 1 (ПКС-2.2)

Переменные затраты организации составляют 400 руб. на изделие. Продажная цена 830 руб. Постоянные затраты составляют 121 тыс. руб. Текущий объем выпуска 50 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 149 тыс. руб. Переменные затраты увеличатся до 413 руб., резко возрастет выпуск продукции (до 67 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план? Обоснуйте варианты принятия стратегических управленческих решений.

КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ 2 (ПКС-2.2)

Фирма «Х» реализует на рынке КБР строительные материалы. Товар компании является востребованным, так как обладает уникальной технологией, позволяющей снизить затраты, а тем самым и цены. Поэтому потребители отдают предпочтение именно продукции компании. За два последних года компания накопила дополнительные средства для инвестирования развития новых рынков. Темп роста нового рынка – покупатели крепежных материалов – высокий. Входные барьеры практически отсутствуют. Основные конкуренты – ООО «У» и ИП «Z». Изучите ситуацию и определите, используя матрицу И. Ансоффа, обоснуйте выбор стратегии, которой должна придерживаться компания. Разработайте план мероприятий, повышающих эффективность выбранной стратегии.

КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ 3 (ПКС-2.2)

Компания выпускает консервную продукцию и реализует ее на рынке города через супермаркеты. Темп роста рынка высокий. Уровень потребления товара компании среди целевой аудитории находится на уровне среднерыночных показателей. Частота использования продукции умеренная. Уровень знания бренда ниже, чем в среднем по рынку. Товар имеет конкурентное преимущество на рынке по качеству по сравнению с другими товарами конкурентами. У компании есть возможность к высокому уровню инвестиций. Изучите ситуацию и определите, используя матрицу И. Ансоффа, обоснуйте выбор стратегии, которой должна придерживаться компания. Разработайте план мероприятий, повышающих эффективность выбранной стратегии (ПКС-2.2).

КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ 4 (ПКС-2.1).

Определить коэффициент устойчивого финансирования, если известно, что коэффициент структуры долгосрочных вложений составляет 0,6. Чистый оборотный капитал равен 1050 тыс. руб., краткосрочные обязательства предприятия 2950 тыс. руб. Валюта баланса равна 6700 тыс. руб. Сделать вывод о его значении.

КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ 5 (ПКС-2.1).

Валюта баланса равна 3505 тыс. руб. Отношение собственного капитала предприятия к валюте баланса равно 0,4, собственные оборотные средства составили 343 тыс. руб. При этом известно, что долгосрочные обязательства составляют 1/5 от собственного капитала предприятия. Рассчитать значение показателя доли заемного капитала в формировании оборотных активов. Сделать вывод об изменении показателя.

КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ 6 (ПКС-2.1).

Найти величину чистых активов предприятия, если известно, что перманентный капитал (сумма собственного и долгосрочного капитала) покрывает внеоборотные активы

на 1,5. Валюта баланса равна 7089 тыс. руб. Отношение собственного и долгосрочного капитала предприятия к валюте баланса равно 0,3. Коэффициент маневренности 0,6, а величина целевого финансирования составляет 12% от величины долгосрочных обязательств. НДС – 40 тыс. руб. Проанализировать полученные данные.

КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ 7 (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

Проект, требующий инвестиций в размере 9000000 руб., предполагает получение годового дохода в размере 300000 руб. на протяжении 15 лет. Определите показатели чистого современного значения и нормы рентабельности, если коэффициент дисконтирования - 16%, сделайте выводы.

Методические рекомендации по подготовке и процедуре осуществления контроля выполнения

При подготовке к выполнению контрольных заданий необходимо воспользоваться лекционным материалом, а также повторить алгоритм решения подобных задач, решенных на практических занятиях.

Критерии оценивания

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая обучающимся по дисциплине, включает две составляющие:

– *первая составляющая* – оценка регулярности, своевременности и качества выполнения обучающимся учебной работы по изучению дисциплины в течение периода изучения дисциплины (сумма – не более 70 баллов). Баллы, характеризующие успеваемость обучающегося по дисциплине, набираются им в течение всего периода обучения за изучение отдельных тем и выполнение отдельных видов работ. Общий балл складывается в результате проведения текущего и рубежного контроля по дисциплине:

Шкала оценивания			
0-35 баллов	36-50 баллов	51-60 баллов	61-70 баллов
Частичное посещение аудиторных занятий. Неудовлетворительное выполнение заданий на практических (семинарских) занятиях. Плохая подготовка к БРМ. Обучающийся не допускается к промежуточной аттестации	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Частичное выполнение и защита заданий на практических (семинарских) занятиях. Выполнение тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «удовлетворительно»	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита заданий на практических (семинарских) занятиях. Выполнение тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «хорошо»	Полное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита заданий на практических (семинарских) занятиях. Выполнение тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «отлично»

– *вторая составляющая* – оценка знаний обучающегося по результатам промежуточной аттестации – зачета (до 25 баллов):

Шкала оценивания	
Не зачтено (36-60 баллов)	Зачтено (61-70 баллов)

Обучающийся имеет 36-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля. На зачете не выполнил предложенное преподавателем задание. По итогам промежуточного контроля получил 0 баллов	Обучающийся имеет 36-50 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачете полностью выполнил одно задание и частично (полностью) второе задание. По итогам промежуточного контроля получил от 11 до 25 баллов. Обучающийся имеет 51-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачете выполнил одно задание полностью либо частично выполнил оба задания. По итогам промежуточного контроля получил от 1 до 10 баллов. Обучающемуся, имеющему 61-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, выставляется отметка «зачтено» без сдачи зачета
---	--

5.4. Контроль курсовых работ (проектов)

Курсовая работа (проект) по дисциплине «Стратегический анализ» не предусмотрена.

6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Типовые задания, обеспечивающие формирование компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2 представлены в таблице 7.

Таблица 7. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке

Результаты обучения (компетенции)	Основные показатели оценки результатов обучения	Вид оценочного материала, обеспечивающие формирование компетенций
Код и наименование компетенции выпускника ПКС-2. - Способен формировать аналитическое обеспечение при разработке стратегии изменений организации. Код и наименование индикаторов достижения компетенции выпускника ПКС-2.1. - Способен определять направления развития организации. ПКС-2.2. - Способен разрабатывать стратегию управления	Знать: – способы сбора и обработки качественной и своевременной информации о внутренней и внешней среде компании; – инструментальные средства обработки аналитической информации о компании и ее макро» и микроокружении; – приемы, методы и методики стратегического анализа, позволяющие решать управленческие задачи стратегического характера, требующие аналитического обоснования, а также оценивать степень достоверности используемой информации для их решения;	Оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1). Оценочные материалы для выполнения рефератов (раздел 5.1.2). Оценочные материалы для практических занятий (раздел 5.1.3). Оценочные материалы для коллоквиума (раздел 5.2.1). Оценочные материалы для проведения тестирования (раздел 5.2.2). Оценочные материалы для промежуточной аттестации (раздел 5.3).
	Уметь:	Оценочные материалы

<p>изменениями в организации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – собирать и обрабатывать данные для решения стратегических задач в интересах развития бизнеса; – выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения качественного стратегического анализа; – собирать, анализировать и интерпретировать финансовую информацию, содержащуюся в отчетности экономических субъектов и других источниках, в том числе в целях контроля финансовой безопасности; – организовывать деятельность рабочей группы для выполнения конкретной аналитической задачи; – применять методы стратегического анализа в антикоррупционной деятельности, в том числе для контроля в системе противодействия корпоративному мошенничеству; 	<p>для выполнения рефератов (раздел 5.1.2). Оценочные материалы для практических занятий (раздел 5.1.3). Оценочные материалы для выполнения расчетно-графической работы (раздел 5.1.4). Оценочные материалы для промежуточной аттестации (раздел 5.3).</p>
	<p><i>Владеть навыками:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – сбора и обработки необходимых данных; – выбора и применения инструментальных средств для обработки данных; – анализа и интерпретации стратегической информации, содержащейся в различных источниках; – использования современных технических средств и информационных технологий при проведении стратегического анализа; – интерпретации полученных, в процессе анализа результатов и формулирования выводов и рекомендаций. 	<p>Оценочные материалы для практических занятий (раздел 5.1.3). Оценочные материалы для выполнения расчетно-графической работы (раздел 5.1.4). Оценочные материалы для промежуточной аттестации (раздел 5.3).</p>

Таким образом, выполнение типовых заданий, представленных в разделе 5 «Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации» позволит обеспечить:

- способность определять направления развития организации (ПКС-2.1);
- способность разрабатывать стратегию управления изменениями в организации (ПКС-2.2).

7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-законодательные акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая, вторая). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант Плюс: URL: www.consultant.ru.

7.2. Основная литература

1. Ополченова Е.В. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.В. Ополченова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. — 112 с. — 978-5-98699-187-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51871.html>
2. 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. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489287>
3. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2016. — 132 с. — 978-5-7996-1832-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68473.html>

7.3. Дополнительная литература

1. Болодурина, М. П. Инвестиционная стратегия [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. П. Болодурина. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 184 с. — 978-5-7410-1388-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61359.html>
2. Косова, Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс]. – М.: РГУП, 2018. – 80 с. — Режим доступа: <http://www.op.raj.ru>
3. Кузьминов, А. В. Стратегия предприятия [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2017. — 168 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73284.html>
4. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / А.В. Курлыкова. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 117 с. — 978-5-7410-1367-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61410.html>
5. Лужнова Н.В. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева, М.С. Мантрова. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 247 с. — 978-5-7410-1395-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61409.html>
6. Попович А.М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Попович. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 320 с. — 978-5-7779-1916-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59657.html>
7. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : методические указания к выполнению расчетно-графической работы / сост. И. А. Сбоева. — Электрон. текстовые данные. — Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2015. — 27 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75442.html>

7.4. Периодические издания (газета, вестник, бюллетень, журнал)

1. Журнал «Аудит и финансовый анализ» - Библиотека КБГУ.
2. Журнал «Вопросы экономики» - Библиотека КБГУ.

3. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» - Библиотека КБГУ.
4. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - Библиотека КБГУ.

7.5. Интернет-ресурсы

– профессиональные базы данных:

1. База данных Science Index (РИНЦ). – URL: <http://elibrary.ru>
2. Национальная электронная библиотека РГБ (имеется режим для людей с нарушением зрения (для слепых и слабовидящих)). – URL: <https://нэб.рф>
3. ЭБС «Лань». – URL: <https://e.lanbook.com/>
4. ЭБС «IPRbooks». – URL: <http://iprbookshop.ru/>
5. Polpred.com. Новости. Обзор СМИ. Россия и зарубежье. – URL: <http://polpred.com>
6. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина. – URL: <http://www.prilib.ru>

– информационные справочные системы:

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – URL: www.consultant.ru
2. Портал ГАРАНТ.РУ. – URL: <https://www.garant.ru>
3. Портал КОНСУЛЬТАНТПЛЮС СТУДЕНТУ И ПРЕПОДАВАТЕЛЮ. – URL: www.consultant.ru/edu/
4. Портал ГАРАНТ-ОБРАЗОВАНИЕ. – URL: <https://edu.garant.ru>

– иные интернет-источники:

1. Научная электронная библиотека «Киберленинка»: <https://cyberleninka.ru/>
2. Центр Креативных Технологий: <https://www.inventech.ru>
3. Административно-управленческий портал: <http://www.aup.ru>

7.6. Методические указания по проведению различных учебных занятий, к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы

Методические рекомендации при работе над конспектом во время проведения лекции

В процессе лекционных занятий целесообразно конспектировать учебный материал. Для этого используются общие и утвердившиеся в практике правила, и приемы конспектирования лекций.

Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля, на которых делаются пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Целесообразно записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.

Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их. В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.

Каждому обучающемуся необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практические (семинарские) занятия – составная часть учебного процесса, групповая форма занятий при активном участии обучающихся. Практические (семинарские) занятия способствуют углубленному изучению наиболее сложных проблем науки и служат основной формой подведения итогов самостоятельной работы обучающихся. Целью практических (семинарских) занятий является углубление и

закрепление теоретических знаний, полученных обучающимися на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков.

В ходе подготовки к практическому (семинарскому) занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, выполнить выданные преподавателем практические задания. Следует доработать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы.

Желательно при подготовке к практическим (семинарским) занятиям по дисциплине одновременно использовать несколько источников, раскрывающих заданные вопросы.

На практических (семинарских) занятиях обучающиеся учатся грамотно излагать проблемы, свободно высказывать свои мысли и суждения, рассматривают ситуации, способствующие развитию профессиональной компетентности. Следует иметь в виду, что подготовка к практическому (семинарскому) занятию зависит от формы, места его проведения, конкретных заданий и поручений. Это может быть написание реферата (с последующим их обсуждением), коллоквиум.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы

Организация самостоятельной работы по дисциплине включает следующее компоненты:

1. Самостоятельное изучение тем дисциплины;
2. Выполнение расчетно-графического задания;
3. Подготовка рефератов по предложенным темам.

Самостоятельная работа обучающегося включает:

- изучение основной и дополнительной литературы;
- изучение материалов периодической печати и электронных ресурсов;
- подготовку к практическим (семинарским) занятиям;
- выполнение задания и подготовку к его защите;
- изучение проблемных ситуаций, не имеющих однозначного решения;
- подготовку к зачету;
- индивидуальные и групповые консультации по наиболее сложным вопросам дисциплины.

Теоретический материал по тем темам, которые вынесены на самостоятельное изучение, обучающийся прорабатывает в соответствии с вопросами для подготовки к зачету. Пакет заданий для самостоятельной работы выдается в начале семестра, определяются конкретные сроки их выполнения и сдачи. Результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем и учитываются при аттестации обучающегося. Задания для самостоятельной работы составляются, как правило, по темам и вопросам, по которым не предусмотрены аудиторские занятия, либо требуется дополнительно проработать и проанализировать рассматриваемый преподавателем материал в объеме запланированных часов.

Для закрепления теоретического материала обучающиеся выполняют различные задания (рефераты, домашние задания). Их выполнение призвано обратить внимание обучающихся на наиболее сложные, ключевые и дискуссионные аспекты изучаемой темы, помочь систематизировать и лучше усвоить пройденный материал. Такие задания могут быть использованы как для проверки знаний обучающихся преподавателем в ходе проведения занятий, а также для самопроверки знаний обучающимися.

При самостоятельном выполнении заданий обучающиеся могут выявить тот круг вопросов, который усвоили слабо, и в дальнейшем обратить на них особое внимание. Контроль самостоятельной работы обучающихся по выполнению заданий осуществляется преподавателем с помощью выборочной и фронтальной проверок на практически

(семинарских) занятиях. При необходимости дополнительные консультации могут быть назначены по согласованию с преподавателем в индивидуальном порядке. Самостоятельная работа должна носить творческий и планомерный характер.

Методические рекомендации по работе с литературой

Всю литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, оригинальные научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную (рекомендуемую), дополнительную и литературу для углубленного изучения дисциплины.

Изучение дисциплины следует начинать с учебника, поскольку учебник – это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой.

При работе с литературой необходимо учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

Предварительное чтение направлено на выявление в тексте незнакомых терминов и поиск их значения в справочной литературе. В частности, при чтении указанной литературы необходимо подробнейшим образом анализировать понятия.

Сквозное чтение предполагает прочтение материала от начала до конца. Сквозное чтение литературы из приведенного списка дает возможность обучающемуся сформировать свод основных понятий из изучаемой области и свободно владеть ими.

Выборочное – наоборот, имеет целью поиск и отбор материала. В рамках данного курса выборочное чтение, как способ освоения содержания курса, должно использоваться при подготовке к практическим занятиям по соответствующим разделам.

Аналитическое чтение – это критический разбор текста с последующим его конспектированием. Освоение указанных понятий будет наиболее эффективным в том случае, если при чтении текстов студент будет задавать к этим текстам вопросы. Перечень этих вопросов ограничен, поэтому важно не только содержание вопросов, но сам принцип освоения литературы с помощью вопросов к текстам.

Целью *изучающего* чтения является глубокое и всестороннее понимание учебной информации. Есть несколько приемов изучающего чтения:

1. Чтение по алгоритму предполагает разбиение информации на блоки: название; автор; источник; основная идея текста; фактический материал; анализ текста путем сопоставления имеющихся точек зрения по рассматриваемым вопросам; новизна.
2. Прием постановки вопросов к тексту имеет следующий алгоритм:
 - медленно прочитать текст, стараясь понять смысл изложенного;
 - выделить ключевые слова в тексте;
 - постараться понять основные идеи, подтекст и общий замысел автора.
3. Прием тезирования заключается в формулировании тезисов в виде положений, утверждений, выводов.

К этому можно добавить и иные приемы: прием реферирования, прием комментирования.

Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат – доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников; краткое изложение содержания научной работы, книги (или ее части), статьи с основными фактическими сведениями и выводами. Реферат является творческой исследовательской работой, основанной, прежде всего, на изучении значительного количества научной и иной литературы по теме исследования.

Написание реферата используется в учебном процессе в целях приобретения обучающимся необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа

различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т.п. Процесс написания реферата включает: выбор темы; подбор нормативных актов, специальной литературы и иных источников, их изучение; составление плана; написание текста работы и ее оформление; устное изложение реферата.

Рефераты пишутся по наиболее актуальным темам. В них на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция обучающегося с изложением соответствующих аргументов. Темы рефератов должны охватывать и дискуссионные вопросы курса. Они призваны отражать передовые научные идеи, обобщать тенденции практической деятельности, учитывая при этом изменения в текущем законодательстве. Обучающийся при желании может сам предложить ту или иную тему, предварительно согласовав ее с научным руководителем.

Содержание реферата обучающийся докладывает в отведенное для этого преподавателем время на практических занятиях. Предварительно подготовив тезисы доклада, обучающийся в течение 7 - 10 минут должен кратко изложить основные положения своей работы. После доклада автор отвечает на вопросы аудитории. На основе обсуждения обучающемуся выставляется соответствующая оценка.

Методические рекомендации для подготовки к зачету

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический анализ» проводится в форме зачета (VII семестр). Основой для определения оценки служит уровень усвоения обучающимися материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины. К зачету допускаются обучающиеся, набравшие 36 и более баллов по итогам текущего и промежуточного контроля. На зачете обучающийся может набрать до 25 баллов.

В период подготовки к зачету обучающиеся вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют промежуточные знания.

Подготовка обучающегося к зачету включает три этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету по темам курса;
- выполнение заданий непосредственно на зачете.

При подготовке к зачету обучающимся целесообразно использовать материалы лекций, практические работы, выполнявшиеся в течение семестра, нормативные правовые акты, основную и дополнительную литературу.

На зачет выносится материал в объеме, предусмотренном рабочей программой дисциплины за семестр. Зачет проводится в письменной форме.

Ведущий преподаватель составляет комплект билетов, каждый из которых включает в себя:

- теоретическое задание (до 10 баллов);
- практическое (контрольное) задание (задачу или ситуацию) (до 15 баллов).

Содержание одного билета относится к различным разделам программы с тем, чтобы более полно охватить материал учебной дисциплины. При проведении зачета на выполнение работы отводится 45 минут.

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

8.1. Требования к материально-техническому обеспечению

Для реализации рабочей программы дисциплины имеются учебные аудитории для проведения учебных занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, а также помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КБГУ:

1. *Учебную аудиторию для проведения учебных занятий – 247.* Оснащена оборудованием и техническими средствами обучения (ноутбук, проектор, интерактивная доска, доска стационарная). Комплект учебной мебели – 24 посадочных места.

2. *Помещение для самостоятельной работы обучающихся – 115. Электронный читальный зал №1.* Оснащен комплектом учебной мебели, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде КБГУ – 28 посадочных мест. Компьютерная техника обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства. Электронно-библиотечные системы и электронная информационно-образовательная среда КБГУ обеспечивают доступ (удаленный доступ) обучающимся, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

3. *Помещение для самостоятельной работы - 311. Электронный читальный зал №3. Читальный зал естественных и технических наук.* Оснащен комплектом учебной мебели, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде КБГУ. 22 посадочных места. Компьютерная техника обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства. Электронно-библиотечные системы и электронная информационно-образовательная среда КБГУ обеспечивают доступ (удаленный доступ) обучающимся, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Для проведения занятий имеется необходимый комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

- *лицензионное программное обеспечение:*
 - лицензия на офисное программное обеспечение МойОфис Стандартный;
 - лицензия на программное обеспечение средств антивирусной защиты Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный Russian Edition. 1000-1500 Node 1 year Educational Renewal License (KL4863RAVFQ);
 - права на программное обеспечение для работы с PDF-документами ABBYY FineReader 15 Business;
- *свободно распространяемые программы:*
 - программа-архиватор 7Z;
 - программа для чтения PDF-файлов Adobe Acrobat Reader;
 - интернет-браузеры Mozilla Firefox, Yandex;
- *информационные справочные системы:*
 - «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru>
 - «Гарант» (в свободном доступе). – URL: <http://www.garant.ru>

8.2. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья созданы специальные условия для получения образования. В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья университетом обеспечивается:

1. Альтернативная версия официального сайта в сети «Интернет» для слабовидящих;
2. Для инвалидов с нарушениями зрения (слабовидящие, слепые):
 - присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь, дублирование вслух справочной информации о расписании учебных занятий; наличие средств для усиления остаточного зрения, брайлевской компьютерной техники,

видеоувеличителей, программ невизуального доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для обучающихся с нарушениями зрения;

– задания для выполнения на экзамене/зачете зачитываются ассистентом;

– письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту обучающимся;

3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху (слабослышащие, глухие):

– на экзамене/зачете присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

– экзамен/зачет проводится в письменной форме;

4. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

– созданы материально-технические условия, обеспечивающие возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, объекты питания, туалетные и другие помещения университета, а также пребывания в указанных помещениях (наличие расширенных дверных проемов, поручней и других приспособлений);

– письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

– по желанию обучающегося экзамен/зачет проводится в устной форме.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Материально-техническое обеспечение дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Аудитория для самостоятельной работы и коллективного пользования специальными техническими средствами для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в КБГУ, аудитория № 145 (Главный корпус КБГУ)	Комплект учебной мебели: - столы и стулья для обучающихся (3 комплекта); - стол для инвалидов-колясочников (1 шт.); - компьютер с подключением к сети и программным обеспечением (3 шт.); - специальная клавиатура (с увеличенным размером клавиш, со специальной накладкой, ограничивающей случайное нажатие соседних клавиш) (1 шт.); - принтер для печати рельефно-точечным шрифтом Брайля VP Columbia (1 шт.); - портативный тактильный дисплей Брайля «Focus 14 Blue» (совместимый с планшетными устройствами, смартфонами и ПК) (1 шт.); - бумага для печати рельефно-точечным	Продукты MICROSOFT (Desktop Education ALNG LicSaPk OLVS Academic Edition Enterprise) подписка (Open Value Subscription) № V 2123829. Kaspersky Endpoint Security Стандартный Russian Edition № лицензии 17E0-180427-50836-287-197. Программы для создания и редактирования субтитров, конвертирующее речь в текстовый и жестовый форматы на экране компьютера: Майкрософт Диктейт: https://dictate.ms/ , Subtitle Edit, («Сурдофон»

	<p>шрифтом Брайля, совместимого с принтером VP Columbia;</p> <ul style="list-style-type: none"> - видеоувеличитель портативный HV-MVC, диагональ экрана – 3,5 дюйма (4 шт.); - сканирующая и читающая машина SARA-CE (1 шт.); - джойстик компьютерный адаптированный, беспроводной (3 шт.); - беспроводная Bluetooth гарнитура с костной проводимостью «AfterShokz Trekz Titanium» (1 шт.); - проводная гарнитура с костной проводимостью «AfterShokz Sportz Titanium» (2 шт.); - проводная гарнитура Defender (1 шт.); - персональный коммуникатор EN-101 (5 шт.); - специальные клавиатуры (с увеличенным размером клавиш, со специальной накладкой, ограничивающей случайное нажатие соседних клавиш); - клавиатура адаптированная с крупными кнопками + пластиковая накладка, разделяющая клавиши, Беспроводная Clevy Keyboard + Clevy Cove (3шт.); - джойстик компьютерный Joystick SimplyWorks беспроводной (3шт.); - ноутбук + приставка для ай-трекинга к ноутбуку PCEye Mini (1 шт) 	<p>(бесплатные).</p> <p>Программа невидимого доступа к информации на экране компьютера JAWS for Windows (бесплатная).</p> <p>Программа для чтения вслух текстовых файлов (Tiger Software Suit (TSS)) (номер лицензии 5028132082173733).</p> <p>Программа экранного доступа с синтезом речи для слепых и слабовидящих (NVDA) (бесплатная)</p>
--	---	--

9. Лист изменений (дополнений)
в рабочей программе дисциплины «Стратегический анализ» по специальности 38.05.01
Экономическая безопасность, специализация «Экономико-правовое обеспечение
экономической безопасности» на 2024 - 2025 учебный год

№п/п	Элемент (пункт) РПД	Перечень вносимых изменений (дополнений)	Примечание

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры экономики и учетно-аналитических информационных систем

протокол № ____ от « ____ » _____ 20__ г.

Заведующий кафедрой _____ / *А.Х. Шидов* /

« ____ » _____ 20__ г.