

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

СОГЛАСОВАНО
Руководитель УЛАОП

Сталькина У. М.
26 мая 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

Перов С. Н.
26 мая 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

название дисциплины

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки: Стратегический менеджмент
Квалификация: магистр
Форма обучения: очная, заочная
Год начала подготовки по программе: 2021
Кафедра менеджмента

Руководитель
образовательной программы

подпись

Горбунова О.А.

26 мая 2021 г.

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
/протокол заседания № 9 от 25 мая 2021 г./

Заведующий кафедрой

подпись

Горбунова О.А.

Самара
2021

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП ВО

Код и наименование универсальных компетенций	Код и наименование индикатора достижений универсальных компетенций	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УКМ-1.И-1. Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	УКМ-1.И-1.3-1. Знает методику постановки цели и определения способов ее достижения
		УКМ-1.И-1.У-1. Умеет определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов
		УКМ-1.И-1.У-2. Умеет осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации
	УКМ-1.И-2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	УКМ-1.И-2.У-1. Проводит оценку адекватности и достоверности информации о проблемной ситуации, умеет работать с противоречивой информацией из разных источников
		УКМ-1.И-2.У-2. Осуществляет поиск решений проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта
		УКМ-1.И-2.У-4. Критически оценивает возможные варианты решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей
	УКМ-1.И-3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них	УКМ-1.И-3.У-1. Осуществляет и аргументирует выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии
		УКМ-1.И-3.У-2. Осуществляет разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Индекс дисциплины по учебному плану	Курс, семестр изучения дисциплины (очная / заочная форма обучения)
Б1.О.09	1 курс, 2 семестр / 1 курс, 2 семестр

3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Объем дисциплины,
в т.ч. контактной (по видам учебных занятий) и самостоятельной работы студентов**

Виды учебной работы	Объем, часов/ЗЕТ		Распределение по семестрам (очная/ заочная форма обучения)			
	очная форма обучения	Заочная форма обучения				
Контактная работа, в т.ч.:	64	20				
Лекции (Л)	32	8				
Практические занятия (ПЗ)	32	12				
Лабораторные работы (ЛР)						
Самостоятельная работа (СР)	53	115				
Контроль – экзамен	36	9				
Итого объем дисциплины	144/4	144/4				

Объем дисциплины по тематическим разделам и видам учебных занятий

Наименование тематического раздела дисциплины	Количество часов (очная/ заочная форма обучения)			
	Л	ПЗ	ЛР	СР
Роль и место анализа в процессе разработки и реализации стратегии	4/1	4/1	-	6/14
Сущность, цели, задачи и типология процесса стратегический анализ. Мотивация проведения стратегического анализа	4/1	4/1	-	6/14
Методика проведения стратегического анализа. Постановка задачи и планирование стратегического анализа	4/1	4/1	-	6/14
Методы сбора данных	4/1	4/2	-	7/14
Анализ данных	4/1	4/2	-	7/14
Инструменты конкурентного анализа и анализа потребителей	4/1	4/2		7/15
Инструменты стратегического аналитического анализа	4/1	4/2	-	7/15
Документирование результатов стратегического анализа	4/1	4/1	-	7/15
Итого	32/8	32/12		53/115

Содержание тематических разделов дисциплины

Наименование раздела	Содержание раздела
Роль и место анализа в процессе разработки и реализации стратегии	<p>Введение. Цели и задачи освоения дисциплины. Объект, предмет и методы изучения дисциплины. Роль и место учебной дисциплины в процессе обучения современных специалистов.</p> <p>Основные этапы развития стратегического анализа (зарубежный опыт): бюджетирование, долгосрочного планирования, стратегическое планирование, стратегический менеджмент, стратегический анализ. Отечественный опыт стратегического управления и анализа.</p> <p>Основные понятия стратегического менеджмента. Схема стратегического управления современным предприятием. Роль анализа в формулировании стратегии и системе контроля ее</p>

Наименование раздела	Содержание раздела
	реализации.
Сущность, цели, задачи и типология процесса стратегического анализа. Мотивация проведения стратегического анализа	<p>Сущность и содержание понятия современный стратегический анализ. Основные направления изучения стратегического анализа: портфельный анализ, системный анализ, совокупность инструментов, диагностика состояния предприятия. Цели, задачи и типология стратегического анализа. Принципы стратегического анализа.</p> <p>Понятие и виды мотивации проведения стратегического анализа. Основные мотивы и причины проведения анализа. Понятие заинтересованные лица. Классификация групп влияния на результаты стратегического анализа. Методы определения заинтересованных лиц: карта заинтересованных лиц, таблица вопросов, таблица интересов, матрица «поддержка x сила влияния», интегральная мера оценки окружения проекта. Незаинтересованные лица: причины сопротивления проведению стратегического анализа со стороны менеджеров, работников. Способы повышения эффективности стратегического анализа посредством исследования заинтересованных/ незаинтересованных лиц.</p>
Методика проведения стратегического анализа. Постановка задачи и планирование стратегического анализа	<p>Анализ внешней макросреды: SLEPT-факторы. Разделы анализа внешней микросреды. Специфика анализа внешней среды в матричных моделях. Содержание и структура стратегического анализа. Мотивация проведения стратегического анализа. Цели и задачи анализа. Планирование проведения стратегического анализа. Сбор информации. Анализ данных. Подготовка отчета о результатах анализа. Использование результатов стратегического анализа. Выбор стратегии на основе «принципа соответствия». Стратегический выбор в зависимости от ситуационных факторов: жизненного цикла и привлекательности отрасли, стратегического потенциала и позиции фирмы.</p> <p>Основные участники стратегического анализа: заказчик, консультант-аналитик, исполнитель анализа. Определение основных и потенциальных пользователей результатов анализа. Выстраивание взаимоотношений между участниками процесса анализа на этапе определения цели и постановки задачи. Ответственность консультанта-аналитика. Формирование вопросов, на которые надлежит ответить в ходе анализа. Признаки хорошего вопроса. Возможные ошибки при постановке вопросов и их последствия. Структура задания на проведение анализа. Выбор методов и разработка инструментария стратегического анализа. Определение объема работ и формирование графика проведения анализа.</p>
Методы сбора данных	<p>Классификация и обзор методов сбора информации, используемых при проведении стратегического анализа: интервью, анкетирование, наблюдение, изучение документации. Количественные и качественные методы. Выборка. Триангуляция. Оптимизация методологии проведения стратегического анализа. Смешанные методы: формирование инструментария оценки в соответствии с целями, задачами, особенностями программы и</p>

Наименование раздела	Содержание раздела
	существующими ограничениями. Практические примеры использования различных методов сбора данных и рекомендации по их применению.
Анализ данных	Основные принципы стратегического анализа данных. Цикл анализа: факты-интерпретации-выводы-рекомендации. Особенности анализа качественных и количественных данных. Формирование и проверка гипотез. Определение объема данных, достаточного для вынесения суждения. Сложные ситуации при стратегическом анализе данных. Проблематика определения продуктовых и географических границ товарного рынка. Понятие «отрасль» и «бизнес-область». Количественные и качественные показатели структуры товарного рынка, динамика показателей и движущие силы.
Инструменты конкурентного анализа и анализа потребителей	Сущность, цели и задачи конкурентного анализа. Методы конкурентного анализа: анализ «слепых» зон, анализ отраслевой структуры, оценка индивидуальных характеристик конкурентов, анализ конкурентного преимущества. Анализ потребителей: цели и задачи. Анализ сегментации покупателей. Анализ покупательской ценности. Анализ внешней среды. Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Анализ структуры рынка: модель стратегических групп. Анализ стратегий основных конкурентов и прогноз их действий. Анализ ключевых факторов успеха. Понятие конкурентоспособности и конкурентного статуса. Направления оценки конкурентного статуса. Методы оценки конкурентоспособности.
Инструменты стратегического аналитического анализа	Методы финансового анализа. Методы анализа развития. Анализ трудового потенциала. Лидерство по издержкам. Методы портфельного анализа. Понятие и составляющие стратегического потенциала – технический, технологический, кадровый, оргструктурный, финансовый, информационный потенциал. Понятия «ключевая компетенция», «стержневой продукт» и их роль в оценке стратегического потенциала и разработке стратегии. Выявление стратегических резервов и излишних составляющих потенциала. Проблематика получения комплексных оценок. Балльные экспертные оценки: получение средних взвешенных и невзвешенных оценок, оценка согласованности мнений экспертов. Метод расстояний. Ранговые экспертные оценки: медиана Кемени, оценка согласованности. Оценки на основе парных сравнений: метод Саати. Матричный анализ как направление ситуационного подхода. Матрицы BCG, ADL/LC, Shell, GE/McKinsey, Hofer/Schendel. Ограничения матричных моделей и необходимость индивидуализации. Стратегический анализ инвестиционного портфеля: проблематика и основные методы.
Документирование результатов стратегического анализа	Написание отчета, ориентированного на пользователя. Общая структура отчета: титульный лист, содержание, аннотация, результаты оценки, выводы и рекомендации, заключение, приложения. Как излагать свои мысли в письменной форме. Язык отчета. Использование «плотного» описания:

Наименование раздела	Содержание раздела
	демистификация термина. Логика изложения. Разделение текста на абзацы. Графическое оформление отчета. Типичные ошибки при написании отчетов. Закономерности восприятия результатов оценки. Источники сопротивления. Принципы построения и осуществления «обратной связи», ориентированной на поддержку и развитие. Работа с сопротивлением. Типичные ошибки. Особенности «обратной связи» при проведении внутренней оценки и самооценки.

4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При проведении учебных занятий по дисциплине Университет обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей Самарской области).

Образовательные технологии

Наименование технологии	Содержание технологии	Адаптированные методы реализации
Проблемное обучение	Активное взаимодействие обучающихся с проблемно-представленным содержанием обучения, имеющее целью развитие познавательной способности и активности, творческой самостоятельности обучающихся.	Поисковые методы обучения, постановка познавательных задач с учетом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Концентрированное обучение	Погружение обучающихся в определенную предметную область, возможности которого заложены в учебном плане образовательной программы посредством одновременного изучения дисциплин, имеющих выраженные междисциплинарные связи. Имеет целью повышение качества освоения определенной предметной области без увеличения трудоемкости соответствующих дисциплин.	Методы погружения, учитывающие динамику и уровень работоспособности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Развивающее обучение	Обучение, ориентированное на развитие физических, познавательных и нравственных способностей обучающихся путём использования их потенциальных возможностей с учетом закономерностей данного развития. Имеет целью формирование высокой самомотивации к обучению, готовности к непрерывному обучению	Методы вовлечения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в различные виды деятельности на основе их индивидуальных возможностей и способностей и с учетом зоны ближайшего развития.

Наименование технологии	Содержание технологии	Адаптированные методы реализации
	в течение всей жизни.	
Активное, интерактивное обучение	Всемерная всесторонняя активизация учебно-познавательной деятельности обучающихся посредством различных форм взаимодействия с преподавателем и друг с другом. Имеет целью формирование и развитие навыков командной работы, межличностной коммуникации, лидерских качеств, уверенности в своей успешности.	Методы социально-активного обучения с учетом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Рефлексивное обучение	Развитие субъективного опыта и критического мышления обучающихся, осознание обучающимися «продуктов» и процессов учебной деятельности, повышение качества обучения на основе информации обратной связи, полученной от обучающихся. Имеет целью формирование способности к самопознанию, адекватному самовосприятию и готовности к саморазвитию.	Традиционные рефлексивные методы с обязательной обратной связью, преимущественно ориентированные на развитие адекватного восприятия собственных особенностей обучающимися с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.

Дисциплина реализуется с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Вид занятий (лекции, практические занятия, лабораторные работы и т.д.), форма промежуточной аттестации	Применяемые дистанционные образовательные технологии
Лекции	ДОТ 1 Zoom, ДОТ 4 Moodle
Практические занятия	ДОТ 1 Zoom, ДОТ 4 Moodle, ДОТ 8 работа с электронными обращениями обучающихся: рассылка заданий, проверка письменных работ
Экзамен	ДОТ 4 Moodle, ДОТ 8 работа с электронными обращениями обучающихся: рассылка заданий, проверка письменных работ

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО И ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная литература, в том числе:

Основная:

Беликова, И. П. Основы стратегического управления : учебное пособие : [16+] / И. П. Беликова, В. А. Ивашова ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2020. – 128 с. : ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614084>. – Библиогр.: с. 125-126 – Текст : электронный.

Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стереотип. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – (Экономика и

управление). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>. – ISBN 978-5-9765-0146-1. – Текст : электронный.

Кафидов, В. В. Современные концепции управления=Modern management concepts : учебник / В. В. Кафидов. – Москва : Креативная экономика, 2020. – 442 с. : ил.. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599510>. – Библиогр.: с. 435 - 440. – ISBN 978-5-91292-285-5. – DOI 10.18334/9785912922855. – Текст : электронный.

Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. – Москва : Юнити, 2015. – 623 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>. – ISBN 978-5-238-01209-4. – Текст : электронный.

Дополнительная:

Грибанов, Ю. И. Цифровая трансформация бизнеса : учебное пособие : [16+] / Ю. И. Грибанов, М. Н. Руденко ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 214 с. : ил., схем., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600303>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04192-1. – Текст : электронный.

Елисеева, Е. Л. Стратегический менеджмент: шпаргалка : [16+] / Е. Л. Елисеева, Т. А. Лейни ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2020. – 48 с. : табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578408>. – ISBN 978-5-9758-2008-2. – Текст : электронный.

Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / С. В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Секвойя, 2017. – 80 с. : ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035>. – Библиогр. в кн. – ISBN 5-7567-0164-8. – Текст : электронный.

Лицензионное программное обеспечение:

Microsoft Windows 7 Professional x64 RUS.

Moodle. Среда дистанционного обучения с открытым кодом, свободная (распространяется по лицензии GNU GPL).

Информационно-справочные системы и рофессиональные базы данных:

Центр раскрытия корпоративной информации <http://www.e-disclosure.ru>

<https://www.e-executive.ru/management> - Сайт Сообщества менеджеров

eLIBRARY.RU, российский информационно-аналитический портал. URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы учебной мебелью, в том числе мебелью для преподавателя дисциплины, учебной доской, и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (мультимедийный проектор, экран, компьютер, звуковые колонки, интерактивная доска).

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

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

Электронно-библиотечные системы (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивает одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся.

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

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания для преподавателя

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций.

Методы проведения аудиторных занятий:

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с сопровождением наглядных пособий;

- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и дискуссионно обсуждают их между собой и преподавателем; решаются практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения социальных явлений; проводятся устные и письменные опросы (в виде тестовых заданий) и контрольные работы (по вопросам лекций и практических занятий), проводятся деловые игры.

Лекции – разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрении теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, ее методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, дача методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме. Главное назначение лекции – обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Практические занятия направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии студентов, они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, четко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований. Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов, выполнения заданий и пр.

Преподаватель должен ориентировать студентов на использование при подготовке к практическим занятиям в первую очередь специальной научной литературы (монографий, статей из научных журналов, диссертаций).

Результаты работы на практических занятиях учитываются преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей оценке в рамках промежуточной аттестации.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с профессиональными базами данных.

Особенности реализации дисциплины в отношении лиц из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создания комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Согласно требованиям, установленным Министерством науки и высшего образования Российской Федерации к порядку реализации образовательной деятельности в отношении инвалидов и лиц с ОВЗ, необходимо иметь в виду, что:

- 1) инвалиды и лица с ОВЗ по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь;
- 2) инвалиды и лица с ОВЗ по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при промежуточной аттестации;
- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с экзаменатором);
- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении промежуточной аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;
- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность прохождения испытания промежуточной аттестации (зачета, экзамена, и др.) обучающимся инвалидом может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи испытания, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;

- продолжительность подготовки обучающегося к ответу, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ОВЗ Университет обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для прохождения промежуточной аттестации оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

- при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по их желанию испытания проводятся в письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

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

- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

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

Методические указания для обучающихся

Для успешного освоения дисциплины студенты должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой.

Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы четко представить себе объем и основные проблемы курса. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с конспектами лекций и учебником. Конспект лекций должен содержать краткое изложение основных вопросов курса. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия ученых, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Не нужно стремиться к дословной записи лекций. Для того чтобы выделить главное в лекции и правильно ее законспектировать, полезно заранее просмотреть уже пройденный лекционный материал, для более полного и эффективного

восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний, приготовить вопросы лектору. Прочитав свой конспект лекций, следует обратиться к материалу учебника.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции дает многое. Студенты получают общее представление о ее содержании и структуре, о главных и второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Все это облегчает работу на лекции и делает ее целеустремленной.

Работа с литературой

При изучении дисциплины студенты должны серьезно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание студентам следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Данные периодические издания представлены в читальном зале Университета. Для поиска научной литературы по дисциплине студентам также следует использовать каталог Электронной научной библиотеки: eLIBRARY.RU, ЭБС «Университетская библиотека Online».

При подготовке к практическому занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы студентов определяется текущим контролем. Студент имеет право ознакомиться с ним.

Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса. Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения,
- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Код и наименование универсальных компетенций	Код и наименование индикатора достижений универсальных компетенций	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Показатели оценивания
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УКМ-1.И-1. Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	УКМ-1.И-1.3-1. Знает методику постановки цели и определения способов ее достижения	Блок 1 контрольного задания выполнен корректно
		УКМ-1.И-1.У-1. Умеет определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов	Блок 1 контрольного задания выполнен корректно
		УКМ-1.И-1.У-2. Умеет осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно
	УКМ-1.И-2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	УКМ-1.И-2.У-1. Проводит оценку адекватности и достоверности информации о проблемной ситуации, умеет работать с противоречивой информацией из разных источников	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно
		УКМ-1.И-2.У-2. Осуществляет поиск решений проблемной ситуации на основе	Блок 2 контрольного задания выполнен

Код и наименование универсальных компетенций	Код и наименование индикатора достижений универсальных компетенций	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Показатели оценивания
		действий, эксперимента и опыта	корректно
		УКМ-1.И-2.У-4. Критически оценивает возможные варианты решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно
	УКМ-1.И-3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них	УКМ-1.И-3.У-1. Осуществляет и аргументирует выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно
		УКМ-1.И-3.У-2. Осуществляет разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно

Типовое контрольное задание

БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

Выбрать ОДИН или НЕСКОЛЬКО правильных ответов

- 1.1. Каким компонентом стратегического анализа является исследование внешней обстановки в которой действует организация (политические, технологические, социальные и экономические)
 - a) анализ внутренней среды
 - b) анализ внешней среды
 - c) анализ возможностей
 - d) анализ угроз
- 1.2. Какой компонент стратегического анализа определяет комплектность (качество) и качество ресурсов, имеющихся в распоряжении организации по функциональным направлениям ее деятельности (например, производство, сбыт, исследования и разработки, кадры, финансы и т.п.)
 - a) анализ внутренней среды
 - b) анализ внешней среды
 - c) анализ возможностей
 - d) анализ угроз

- 1.3. _____-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).
- SWOT-анализ
 - PEST- анализ
 - SNW-анализ
 - портфельный анализ
- 1.4. Что не относится к компонентам стратегического анализа
- анализ цели, задач, ожиданий и полномочий
 - анализ внешней среды
 - анализ внутренней среды
 - анализ демографической ситуации
- 1.5. Методология построения матрицы первичного стратегического SWOT-анализа заключается в разделении окружения на две части
- внешнюю и внутреннюю среду
 - сильных и слабых
 - красную и синюю зону
 - конкурентов и контрагентов
- 1.6. Суть стратегического соответствия для предприятия заключается в
- соответствии ресурсов и возможностей организации
 - стратегическом анализе
 - стратегическом управлении
 - отсутствии соответствия в чем либо
- 1.7. В отрасли, где происходит дифференциация товаров, фирмы- старожилы обладают такими преимуществами, как лояльность покупателей и _____
- узнаваемость торговой марки
 - продвижение новых товаров
 - конкуренция на определенной нише
 - конкуренция за счет снижения цен
- 1.8. Какой вид анализа применим для анализа внутренней среды
- PEST-анализ
 - анализ 5 сил Портера
 - анализ ресурсов компании
 - анализ движущих сил отрасли
- 1.9. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:
- функциональная стратегия
 - бизнес-стратегия
 - корпоративная стратегия
 - стратегия
- 1.10. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:
- функциональная стратегия
 - бизнес-стратегия
 - корпоративная стратегия
 - стратегия

БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

2.1. (УКМ-1.И-1.У-2) Укажите соответствие между некоторыми стратегическими атрибутами организации и их содержанием

А. потенциал организации	1. комплексная оценка организации, характеризующая ее специализацию, организационно-технический
--------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

	уровень, систему управления и организационную культуру
Б. профиль организации	2. способность организации возобновлять расходуемые материальные, финансовые, информационные и др. ресурсы; продукцию и услуги, набор правил социального поведения продукции и т.п.
В. миссия организации	3. смысл существования организации с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы

2.2. (УКМ-1.И-1.У-1) Укажите правильную последовательность этапов стратегического анализа в фирме:

А. 1	1. анализ внутренней среды
Б. 2	2. анализ миссии и целей
В. 3	3. комплексный анализ среды в целом
Г. 4	4. анализ внешней среды

2.3. (УКМ-1.И-1.У-2, УКМ-1.И-2.У-2, УКМ-1.И-2.У-4, УКМ-1.И-3.У-1, УКМ-1.И-3.У-2) Из предложенных инструментов исследований выберите те, которые используются для проведения конкурентного анализа и анализа потребителей, и те, которые используются для проведения стратегического анализа. Заполните таблицу.

Инструменты конкурентного анализа и анализа потребителей	Инструменты стратегического аналитического анализа

Инструменты:

анализ «слепых» зон, матрица BCG, анализ трудового потенциала, анализ отраслевой структуры, анализ конкурентного преимущества, матрица ADL/LC, анализ сегментации покупателей, анализ покупательской ценности, матрица Shell, модель пяти сил конкуренции М. Портера, модель стратегических групп, матрица GE/McKinsey, анализ стратегий основных конкурентов, анализ ключевых факторов успеха, метод Саати, матрица Hofer/Schendel.

Дайте критическую оценку любых трех инструментов исследований с позиции актуальности, теоретической и практической значимости их применения для организации сферы услуг.

2.4. (УКМ-1.И-2.У-1) Укажите соответствие между стратегическими атрибутами организации в сфере анализа, управления и потенциала и их содержанием

А. стратегическое управление	1. анализ сильных и слабых сторон организации через призму таких факторов, как доля рынка, конкурентоспособность, номенклатура и качество продукции и т.п.
Б. стратегический маркетинговый анализ	2. разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов
В. стратегический потенциал организации	3. совокупность средств, возможностей, ресурсов для осуществления текущей деятельности и долговременного развития организации

2.5. (УКМ-1.И-2.У-2, УКМ-1.И-2.У-4, УКМ-1.И-3.У-1, УКМ-1.И-3.У-2) Проведите стратегический анализ деятельности ООО «Миллионер»с использованием матрицы McKinsey. Дайте рекомендации на основе полученных результатов.

Сегмент	Привлекательность отрасли	Позиция в конкуренции	Размер отрасли/доля подразделения
Тетради	4,5	1,5	3 млн/1 млн
Блокноты	2,0	2,0	2 млн/0,5 млн
Ручки	1,5	4,0	4 млн/2,5 млн

Методические рекомендации к процедуре оценивания

Оценка результатов обучения по дисциплине, характеризующих сформированность компетенции проводится в процессе промежуточной аттестации студентов посредством контрольного задания. При этом процедура должна включать последовательность действий, описанную ниже.

1. Подготовительные действия включают:

Предоставление студентам контрольных заданий, а также, если это предусмотрено заданием, необходимых приложений (формы документов, справочники и т.п.);

Фиксацию времени получения задания студентом.

2. Контрольные действия включают:

Контроль соблюдения студентами дисциплинарных требований, установленных Положением о промежуточной аттестации обучающихся и контрольным заданием (при наличии);

Контроль соблюдения студентами регламента времени на выполнение задания.

3. Оценочные действия включают:

Восприятие результатов выполнения студентом контрольного задания, представленных в устной, письменной или иной форме, установленной заданием.

Оценка проводится по каждому блоку контрольного задания по 100-балльной шкале.

Подведение итогов оценки компетенции и результатов обучения по дисциплине с использованием формулы оценки результата промежуточной аттестации и шкалы интерпретации результата промежуточной аттестации.

Оценка результата промежуточной аттестации выполняется с использованием формулы:

$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{3},$
где P_i – оценка каждого блока контрольного задания, в баллах

Шкала интерпретации результата промежуточной аттестации (сформированности компетенций и результатов обучения по дисциплине)

Результат промежуточной аттестации (P)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
От 0 до 36	Не сформирована.	Неудовлетворительно (не зачтено)	F (не зачтено)
«Безусловно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено менее, чем на 50%, преимущественная часть результатов выполнения задания содержит грубые ошибки, характер которых указывает на отсутствие у обучающегося знаний, умений и навыков по дисциплине, необходимых и достаточных для решения профессиональных задач, соответствующих этапу формирования компетенции.			
От 37 до 49	Уровень владения компетенцией недостаточен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Неудовлетворительно (не зачтено)	FX (не зачтено)

Результат промежуточной аттестации (P)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
«Условно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, значительная часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на недостаточный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, необходимыми для решения профессиональных задач, соответствующих компетенции.			
От 50 до 59	Уровень владения компетенцией посредствен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Удовлетворительно (зачтено)	E (зачтено)
«Посредственно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, большая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
От 60 до 69	Уровень владения компетенцией удовлетворителен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Удовлетворительно (зачтено)	D (зачтено)
«Удовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 60%, меньшая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
От 70 до 89	Уровень владения компетенцией преимущественно высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Хорошо (зачтено)	C (зачтено)
«Хорошо»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 80%, результаты выполнения задания содержат несколько незначительных ошибок и технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые и ситуативные профессиональные задачи.			
От 90 до 94	Уровень владения компетенцией высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Отлично (зачтено)	B (зачтено)
«Отлично»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания содержат одну-две незначительные ошибки, несколько технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности.			
От 95 до 100	Уровень владения компетенцией превосходный для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Отлично (зачтено)	A (зачтено)
«Превосходно»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания не содержат ошибок и технических погрешностей, указывают как на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, позволяют сделать			

Результат промежуточной аттестации (<i>P</i>)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности, способности разрабатывать новые решения.			