

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНГУШСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**СОГЛАСОВАНО**

Руководитель образовательной программы  
\_\_\_\_\_/проф. М.У.Тумгоев  
«22» мая 2025г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета экономики и  
управления\_\_\_\_\_/М.Ш. Мержо  
«23» мая 2025г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.01 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

**Направление подготовки 38.04.08 ФИНАНСЫ И КРЕДИТ**

**Направленность**

**«ФИНАНСОВАЯ АНАЛИТИКА И АУДИТ»**

**Квалификация выпускника**

**МАГИСТР**

**Форма обучения**

**(очная, заочная)**

**Магас, 2025г.**

## **1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Цель** – формирование научных представлений о методах стратегического анализа устойчивого развития организации, понимания основных показателей, используемых в ходе анализа стратегической деятельности, практических навыков по разработке и оценке инвестиционных проектов, формирования у студентов комплексного представления о концепции устойчивого развития, учитывающей требования и потребности общества, а также представляющей открытую информацию о финансово-хозяйственной деятельности.

### **Задачи:**

- освоение методов и моделей стратегического анализа устойчивого развития, оценки конкурентоспособности предприятия;
- изучение методологии стратегического синтеза, выдвижения целей и задач организации, определении миссии фирмы, выбора стратегических альтернатив;
- рассмотрение аспектов разработки стратегии и управления ее реализацией, стратегического и оперативного контроллинга;
- приобретение навыков в осуществлении стратегического анализа устойчивого развития и формирования выводов для разработки стратегии.

Данная рабочая программа по направлению подготовки 38.04.08 «Финансы и кредит», направленность «Финансовая аналитика и аудит» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) - магистратура по направлению подготовки 38.04.08 «Финансы и кредит» № 991 от 12.08.2020 г., профессиональных стандартов 08.037 «Бизнес-аналитик», 08.008 «Специалист по финансовому консультированию», 08.023 «Аудитор».

## **2. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО**

Дисциплина «Стратегический анализ устойчивого развития» относится к части дисциплин, формируемая участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана.

В соответствии с учебным планом период обучения по дисциплине – 2-й семестр.

Дисциплина «Стратегический анализ устойчивого развития» в силу занимаемого ею места в ОПОП ВО и учебном плане по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит предполагает взаимосвязь с другими изучаемыми дисциплинами.

В качестве «входных» знаний дисциплины «Стратегический анализ устойчивого развития» используются знания и умения, полученные обучающимися при изучении дисциплин: «Актуальные проблемы экономики и финансов», «Экономика (продвинутый уровень)», «Финансовый менеджмент», «Цифровые технологии в учете и аудите».

Дисциплина «Стратегический анализ устойчивого развития» может являться предшествующей для следующих дисциплин: «Анализ и аудит инвестиционных проектов», «Анализ антикризисной деятельности организации», «Обеспечение экономической безопасности в организации».

## **3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции (закрепленный за дисциплиной)	В результате освоения дисциплины обучающийся должен:
ПК-1	Способен провести углубленный анализ финансового состояния организаций с применением современных методов и инструментов, прогнозировать финансовые результаты и оценивать инвестиционные проекты	ПК-1.1. применяет методы финансового анализа, интерпретирует результаты анализа и делает выводы о финансовом состоянии	<b>Знать</b> Методы и методики финансового анализа, <b>Уметь</b> Проводить самостоятельные исследования в области анализа, интерпретировать результаты анализа и делает выводы о финансовом состоянии;
		ПК-1.2. строит финансовую модель для прогнозирования доходов, расходов и денежных потоков, проводит сценарный анализ и оценивает чувствительность прогноза к изменениям факторов.	<b>Знать</b> финансовую модель для прогнозирования доходов, расходов и денежных потоков, <b>Уметь</b> проводить сценарный анализ и оценивать чувствительность прогноза к изменениям факторов;
		ПК-1.3. рассчитывает NPV, IRR и срок окупаемости для оценки инвестиционной привлекательности, идентифицирует и оценивает риски инвестиционного проекта.	<b>Знать</b> методы, методики и методологию проведения исследований <b>Уметь</b> рассчитывать NPV, IRR и срок окупаемости для оценки инвестиционной привлекательности, идентифицировать и оценивать риски инвестиционного проекта.
ПК-4	Способен разрабатывать финансовые стратегии, управлять капиталом, оценивать стоимость бизнеса и принимать	ПК-4.1 анализирует цели компании и разрабатывает соответствующую им финансовую стратегию	<b>Знать</b> методику и инструментарий экономического анализа, сферы его применения; <b>Уметь</b> анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов;

	<p>обоснованные финансовые решения</p>	<p><b>ПК-4.2.</b> определяет оптимальную структуру капитала и принимает решения по привлечению и размещению капитала.</p> <p><b>ПК-4.3</b> оценивает стоимость бизнеса с использованием различных методов (доходный, сравнительный, затратный).</p> <p><b>ПК-4.4.</b> анализирует финансовые показатели и риски и принимает обоснованные финансовые решения в целях компании и интересов стейкхолдеров</p>	<p>анализировать цели компании и разрабатывать соответствующую им финансовую стратегию <b>Владеть</b> методами и инструментарием стратегического экономического анализа,</p> <p><b>Знать</b> методы оценки экономической информации при проведении стратегического анализа устойчивого развития <b>Уметь проводить</b> оценку экономической информации и экономических расчетов; определять оптимальную структуру капитала и принимать решения по привлечению и размещению капитала.</p> <p><b>Владеть</b> методами анализа и использования различных источников информации для проведения экономических расчетов</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать и использовать различные источники информации; оценивать стоимость бизнеса с использованием различных методов <b>Владеть</b> методами и инструментарием стратегического экономического анализа</p> <p><b>Уметь</b> строить экономические модели и проводить экономические расчеты на основе анализа и применения различных источников информации <b>Владеть</b> методами и инструментарием стратегического экономического анализа</p>
--	--	--	--

#### 4.СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1. Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, **144** часов.

очное отделение		
	Всего	Порядковый номер семестра
		2
Общая трудоемкость дисциплины всего (в з.е), в том числе:	4	4
курсовой проект (работа)	-	
Аудиторные занятия всего (в акад. часах), в том числе:	46	46
в т.ч. в интерактивной форме	-	-
лекции	32	32
в т.ч. в интерактивной форме	-	-
практические занятия, семинары	14	14
в т.ч. в интерактивной форме	-	-
лабораторные работы	-	-
Аудиторная самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе: КСР	-	-
Внеаудиторная самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе:	71	71
Вид итоговой аттестации:		
дифференцированный зачет		
Экзамен	Э	Э
Общая трудоемкость дисциплины	144	144

заочное отделение		
	Всего	Порядковый номер семестра
		2
Общая трудоемкость дисциплины всего (в з.е), в том числе:	4	4
курсовой проект (работа)	-	
Аудиторные занятия всего (в акад. часах), в том числе:	46	46
в т.ч. в интерактивной форме	-	-
лекции	32	32
в т.ч. в интерактивной форме	-	-
практические занятия, семинары	14	14
в т.ч. в интерактивной форме	-	-
лабораторные работы	-	-
Аудиторная самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе: КСР	-	-
Внеаудиторная самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе:	71	71
Вид итоговой аттестации:		
дифференцированный зачет		
Экзамен	Э	Э
Общая трудоемкость дисциплины	144	144

## 4.2. Содержание дисциплины

В данном разделе приводится содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий. Структура дисциплины по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий приведена в Таблице 4.2.1, содержание дисциплины по темам (разделам) – в Таблице 4.2.2

Таблица 4.2.1

**Структура дисциплины по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий**

№	Наименование темы (раздела)	Количество часов					
		Всего	Контактные часы (аудиторная работа)				СР
			Л	С	ПЗ	ГК/ИК	
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>	<i>гр.3</i>	<i>гр.4</i>	<i>гр.5</i>	<i>гр.6</i>	<i>гр.7</i>	<i>гр.8</i>
<b>Семестр № 2</b>							
1.	Тема 1. Сущность и содержание стратегического анализа устойчивого развития организации	16	4	2			10
2.	Тема 2. Роль анализа в формулировании стратегии устойчивого развития.	16	4	2			10
3.	Тема 3. Последовательность и содержание основных этапов стратегического анализа устойчивого развития организации и действующей стратегии	18	6	2			10
4.	Тема 4. Анализ ресурсов и способностей	16	4	2			10
5.	Тема 5. Стратегические изменения в организации	16	4	2			10
6.	Тема 6. Анализ эффективности стратегических изменений	16	4	2			10
7.	Тема 7. Оценивание стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа	19	6	2			11
<b>Всего</b>		117	32	14			71
<b>Промежуточная аттестация (экзамен)</b>							
<b>ИТОГО</b>		144	46	Контроль	27		71

Примечание: Л – лекции, С – семинары, ПЗ – практические занятия, ГК/ИК – групповые / индивидуальные консультации

Таблица 4.2.2

**Содержание дисциплины по темам (разделам)**

<b>№</b>	<b>Наименование темы (раздела)</b>	<b>Содержание темы (раздела)</b>
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>	<i>гр.3</i>
1.	Тема 1. Сущность и содержание стратегического анализа устойчивого развития организации	Цель и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины. Понятие стратегии. Подходы к формированию стратегии устойчивого развития. Тенденции стратегического управления. Стратегические альтернативы. Рекомендации. Реализация стратегии. Эталонные типы стратегий, ситуации, в которых они применяются и особенность их стратегического анализа. Современный контекст разработки стратегии.
2.	Тема 2. Роль анализа в формулировании стратегии устойчивого развития.	Цели и ценности. Анализ стратегических факторов. Сканирование окружающей среды. Концепция движущих сил. Анализ дальнего и ближнего окружения, внутренней среды организации. PEST-, SWOT-, SNW-анализ.
3.	Тема 3. Последовательность и содержание основных этапов стратегического анализа устойчивого развития организации и действующей стратегии	Оценка эффективности действующей стратегии. Сила и слабость организации, возможности и угрозы. Анализ цен и издержек организации. Цепочка ценностей. Анализ конкурентной позиции организации. Стратегические проблемы организации.
4.	Тема 4. Анализ ресурсов и способностей	Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии. Взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом. Материальные ресурсы. Нематериальные ресурсы. Человеческие ресурсы. Организационные способности и их классификация. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей. Потенциал прибыльности ресурса или способности. Достижение конкурентного преимущества. Сохранение конкурентного преимущества. Присвоение результатов конкурентного преимущества. Пошаговый анализ оценки ресурсов и способностей для формулирования стратегии. VRIO-анализ. Развитие ресурсов и способностей. Воспроизводство способностей. Развитие новых способностей.
5.	Тема 5. Стратегические изменения в организации	Перемена как проблема управления организации, перестройка организации, радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения, неизменяемое функционирование, основные области стратегических изменений, типология концепций стратегических перемен, теория «Е», теория «О», модель

№	Наименование темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>	<i>гр.3</i>
		Левина, одномоментные изменения, многоэтапные изменения, сопротивление изменениям, причины сопротивления, факторы преодоления сопротивления, подходы для преодоления сопротивления.
6.	Тема 6. Анализ эффективности стратегических изменений	Концепция эффективности организаций, критерии эффективности, оценка эффективности, результативный и действенный подход к управлению, подходы к оценке стратегических изменений.
7.	Тема 7. Оценивание стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа	Проблема разрешения противоречия между стабильностью и изменениями. Проблема представления будущего в инвестиционном процессе. Барьеры реализации стратегии. Перевод стратегии на тактический уровень при помощи системы сбалансированных показателей. Перспектива обучения и развития. Перспектива бизнес-процессов. Перспектива клиентов. Финансовая перспектива.

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Образовательный процесс по дисциплине организован в форме учебных занятий (контактная работа (аудиторной и внеаудиторной) обучающихся с преподавателем и самостоятельная работа обучающихся). Учебные занятия представлены следующими видами, включая учебные занятия, направленные на проведение текущего контроля успеваемости:

- лекции (занятия лекционного типа);
- семинары, практические занятия (занятия семинарского типа);
- групповые консультации;
- индивидуальные консультации и иные учебные занятия, предусматривающие индивидуальную работу преподавателя с обучающимся;
- самостоятельная работа обучающихся;
- занятия иных видов.

На учебных занятиях обучающиеся выполняют запланированные настоящей программой отдельные виды учебных работ. Учебное задание (работа) считается выполненным, если оно оценено преподавателем положительно.

В рамках самостоятельной работы обучающиеся осуществляют теоретическое изучение дисциплины с учётом лекционного материала, готовятся к практическим занятиям, выполняют домашнее задания, осуществляют подготовку к промежуточной аттестации.

Содержание дисциплины, виды, темы учебных занятий и форм контрольных мероприятий дисциплины представлены в разделе 5 настоящей программы и фонде оценочных средств по дисциплине.

**Текущая аттестация по дисциплине (модулю).** Оценивание обучающегося на занятиях осуществляется в соответствии с положением о текущей аттестации обучающихся в университете.

По итогам текущей аттестации, ведущий преподаватель (лектор) осуществляет допуск обучающегося к промежуточной аттестации.

**Допуск к промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).** Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине в случае выполнения им всех



заданий и мероприятий, предусмотренных настоящей программой дисциплины в полном объеме. Преподаватель имеет право изменять количество и содержание заданий, выдаваемых обучающимся (обучающемуся), исходя из контингента (уровня подготовленности).

Допуск обучающегося к промежуточной аттестации по дисциплине осуществляет преподаватель, ведущий семинарские (практические) занятия.

Обучающийся, имеющий учебные (академические) задолженности (пропуски учебных занятий, не выполнивший успешно задания(е)) обязан отработать их в полном объеме.

#### **Отработка учебных (академических) задолженностей по дисциплине (модулю).**

В случае наличия учебной (академической) задолженности по дисциплине, обучающийся отрабатывает пропущенные занятия и выполняет запланированные и выданные преподавателем задания. Отработка проводится в период семестрового обучения или в период сессии согласно графику (расписанию) консультаций преподавателя.

Обучающийся, пропустивший *лекционное занятие*, обязан предоставить преподавателю реферативный конспект соответствующего раздела учебной и монографической литературы (основной и дополнительной) по рассматриваемым вопросам в соответствии с настоящей программой.

Обучающийся, пропустивший *практическое занятие*, отрабатывает его в форме реферативного конспекта соответствующего раздела учебной и монографической литературы (основной и дополнительной) по рассматриваемым на *практическом* занятии вопросам в соответствии с настоящей программой или в форме, предложенной преподавателем. Кроме того, выполняет все учебные задания. Учебное задание считается выполненным, если оно оценено преподавателем положительно.

Преподаватель имеет право снизить балльную (в том числе рейтинговую) оценку обучающемуся за невыполненное в срок задание (по неуважительной причине).

**Промежуточная аттестация по дисциплине (модулю).** Формой промежуточной аттестации по дисциплине определен дифференцированный зачет.

Зачет принимает преподаватель, ведущий семинарские (практические) занятия по курсу.

Оценка знаний обучающегося оценивается по критериям, представленным в фонде оценочных средств по дисциплине.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.**

Таблица 6.1

Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

<b>№ раздела</b>	<b>Наименование раздела</b>	<b>Содержание средств контроля (вопросы самоконтроля)</b>	<b>Учебно-методическое обеспечение*</b>	<b>Трудоемкость</b>
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>	<i>гр.3</i>	<i>гр.4</i>	<i>гр.5</i>
1.	Тема 1. Сущность и содержание стратегического анализа устойчивого развития организации	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам	О: [1-3] Д: [1-3]	10

		промежуточной аттестации, связанных с темой		
2.	Тема 2. Роль анализа в формулировании стратегии устойчивого развития.	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1-3] Д: [1-3]	10
3.	Тема 3. Последовательность и содержание основных этапов стратегического анализа устойчивого развития организации и действующей стратегии	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1-3] Д: [1-3]	10
4.	Тема 4. Анализ ресурсов и способностей	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1-3] Д: [1-3]	10
5.	Тема 5. Стратегические изменения в организации	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1-3] Д: [1-3]	10
6.	Тема 6. Анализ эффективности стратегических изменений	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1-3] Д: [1-3]	10
7.	Тема 7. Оценивание стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического	Подготовка к практическим занятиям по вопросам, предложенным преподавателем Подготовка реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации,	О: [1-3] Д: [1-3]	11

	анализа	связанных с темой		
--	---------	-------------------	--	--

Примечание: О: – основная литература, Д: – дополнительная литература; в скобках – порядковый номер по списку

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала. Система накопления результатов выполнения заданий позволит вам создать копилку знаний, умений и навыков, которую можно использовать как при прохождении практики, так и в будущей профессиональной деятельности.

Методические указания предназначены для помощи обучающимся в освоении. Для успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, которая является важнейшей формой организации учебного процесса. Лекция:

- знакомит с новым учебным материалом,
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания,
- систематизирует учебный материал,
- ориентирует в учебном процессе.

*Подготовка к лекции* заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции,
- выясните тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора),
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
- постарайтесь определить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке,
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

*Подготовка к практическим занятиям:*

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
- выпишите основные термины,
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов,
- определите, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя,
- выполните домашнее задание.

Учтите, что:

- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы (последние являются эффективными формами работы);
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

*Подготовка к промежуточной аттестации.* К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не удовлетворительные результаты.

В самом начале учебного курса познакомьтесь с рабочей программой дисциплины и другой учебно-методической документацией, включающими:

- перечень знаний и умений, которыми обучающийся должен владеть;
- тематические планы лекций и практических занятий;
- контрольные мероприятия;

- учебники, учебные пособия, а также электронные ресурсы;
- перечень экзаменационных вопросов (вопросов к зачету).

После этого у вас должно сформироваться чёткое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации.

### **6.3. Материалы для проведения текущего и промежуточного контроля знаний студентов**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю), входящий в состав соответственно рабочей программы дисциплины (модуля), включает в себя:

- перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины (п. 3);
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, а также описание шкал оценивания, включающих три уровня освоения компетенций (минимальный, базовый, высокий). Примерные критерии оценивания различных форм промежуточной аттестации приведены в таблицах 6 и 7. Такие критерии должны быть разработаны по всем формам оценочных средств, используемых для формирования компетенций данной дисциплины;
- типовые контрольные задания и другие материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

**Таблица 6.2**

#### **Критерии оценки промежуточной аттестации в форме зачета**

Оценка	Характеристика требований к результатам аттестации в форме зачета
«Зачтено»	Теоретическое содержание курса освоено полностью без пробелов или в целом, или большей частью, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы или в основном сформированы, все или большинство предусмотренных рабочей программой учебных заданий выполнены, отдельные из выполненных заданий содержат ошибки
«Не зачтено»	Теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые навыки работы не сформированы или сформированы отдельные из них, большинство предусмотренных рабочей учебной программой заданий не выполнено либо выполнено с грубыми ошибками, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимуму.

**Таблица 6.3**

### Критерии оценки промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета

Оценка	Характеристика требований к результатам аттестации в форме экзамена
«Отлично»	Теоретическое содержание курса освоено полностью без пробелов, системно и глубоко, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей учебной программой учебные задания выполнены безупречно, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимуму.
«Хорошо»	Теоретическое содержание курса освоено в целом без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, предусмотренные рабочей учебной программой учебные задания выполнены с отдельными неточностями, качество выполнения большинства заданий оценено числом баллов, близким к максимуму.
«Удовлетворительно»	Теоретическое содержание курса освоено большей частью, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей учебной программой учебных заданий выполнены, отдельные из выполненных заданий содержат ошибки.
«Неудовлетворительно»	Теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые навыки работы не сформированы или сформированы отдельные из них, большинство предусмотренных рабочей учебной программой учебных заданий не выполнено либо выполнено с грубыми ошибками, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимуму.

Все формы оценочных средств, приводимые в рабочей программе, должны соответствовать содержанию учебной дисциплины, и определять степень сформированности компетенций по каждому результату обучения.

**Таблица 6.4**

#### Степень формирования компетенций формами оценочных средств по темам дисциплины

№ п/п	Тема	Форма оценочного средства	Степень формирования компетенции
1.	Тема 1. Сущность и содержание стратегического анализа устойчивого развития организации	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	ПК-1;
2.	Тема 2. Роль анализа в формулировании стратегии устойчивого развития.	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	ПК-1; ПК-4

3.	Тема 3. Последовательность и содержание основных этапов стратегического анализа устойчивого развития организации и действующей стратегии	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	ПК-1; ПК-4
4.	Тема 4. Анализ ресурсов и способностей	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	ПК-1; ПК-4
5.	Тема 5. Стратегические изменения в организации	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	ПК-1; ПК-4
6.	Тема 6. Анализ эффективности стратегических изменений	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	ПК-1; ПК-4
7.	Тема 7. Оценивание стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа	Реферат Тесты Вопросы для устного опроса на семинарских занятиях Контрольные вопросы Вопросы к промежуточной аттестации	ПК-1; ПК-4

**Типовые контрольные задания и другие материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Вопросы текущего контроля успеваемости на семинарах (практических занятиях)**

1. Раскройте сущность методики SWOT-анализа.
2. Какие показатели выступают в качестве аналитических оценок сильных и слабых сторон деятельности организации? Дайте их полную характеристику.
3. Как рассчитывается и что показывает интегральная оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации?
4. Раскройте сущность методики STEEP-анализа, назовите преимущества и недостатки

его применения.

5. Как рассчитывается и что показывает интегральная динамическая оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации.

### **Типовые темы рефератов**

1. Современный стратегический анализ в системе менеджмента.
2. Процесс стратегического управления.
3. Стратегия и конкурентное преимущество.
4. Стратегическое видение и миссия.
5. Научные школы формирования стратегий.

### **Типовые тесты**

1. Стратегия организации
  - а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)
  - б) практическое использование методологии стратегического управления
  - в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей
  - г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов
2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегиями в других сферах деятельности – это
  - а) функциональная стратегия;
  - б) бизнес-стратегия;
  - в) корпоративная стратегия;
  - г) стратегия.
3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей
  - а) функциональная стратегия
  - б) бизнес-стратегия
  - в) корпоративная стратегия
  - г) стратегия
4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)
  - а) функциональная стратегия
  - б) бизнес-стратегия

в) корпоративная стратегия

г) стратегия

5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников  
многоотраслевой электротехнической организации

а) функциональная стратегия

б) бизнес-стратегия

в) корпоративная стратегия

г) стратегия

### **Типовые контрольные вопросы**

1. Сформулируйте определение понятия «стратегический анализ».
2. Перечислите основные причины возникновения стратегического анализа.
3. Раскройте кратко содержание теорий стратегического управления — бюджетирования, долгосрочного планирования, стратегического планирования, стратегического менеджмента, стратегического анализа.
4. Назовите цели и задачи стратегического анализа.
5. Перечислите основные объекты стратегического анализа.

### **Типовые вопросы к промежуточной аттестации**

1. Понятие «стратегия».
2. Определение стратегического менеджмента
3. Основные школы стратегического менеджмента
4. Этапы стратегического менеджмента.
5. Стратегическое видение.

## **7. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины**

### **7.1. 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. Конкурентный анализ [Электронный ресурс] : методические указания для выполнения практических и курсовой работ по дисциплинам «Современный стратегический анализ» и «Стратегический анализ деятельности предприятия» для магистрантов очной и заочной форм обучения по направлениям 080200.68- Менеджмент и 080500.68-Бизнес-Информатика / . — Электрон. Текстовые данные. — Ижевск: Ассоциация по методологическому обеспечению деловой активности и общественного развития



«Митра», 2014. — 31 с. — 2227-8397. — Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru/54502.html>

3. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 132 с. — 978-5-7996-1832-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68473.html>

## **7.2. Дополнительная литература**

1. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : методические указания к выполнению расчетно-графической работы / . — Электрон. текстовые данные. — Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2015. — 27 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75442.html>

2. Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Косова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. — 978-5-93916-652-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78307.html>

3. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2022. — 302 с. — 5-238-01052-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8582.html>

## **7.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. — URL: <http://elibrary.ru/> (дата обращения 11.05.2018).
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. — URL: <http://cyberleninka.ru/> (дата обращения 11.05.2018).
3. Портал психологических изданий PsyJournals.ru <http://psyjournals.ru/index.shtml>
4. Электронный психологический журнал «Психологические исследования» <http://psystudy.ru/>
5. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» [Электронный ресурс]. — URL: <http://biblioclub.ru/index.php> (дата обращения 11.07.2018). — Доступ к системе согласно правилам ЭБС и договором университета с ЭБС.
6. Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/> (дата обращения 11.07.2018). — Доступ к системе согласно правилам ЭБС и договором университета с ЭБС.

## **7.4. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины/модуля**

Материально-техническое обеспечение учебного процесса по дисциплине определено нормативными требованиями, регламентируемыми приказом Министерства образования и науки РФ № 986 от 4 октября 2010 г. «Об утверждении федеральных

требований к образовательным учреждениям в части минимальной оснащенности учебного процесса и оборудования учебных помещений», Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки.

Для проведения всех видов учебных занятий по дисциплине и обеспечения интерактивных методов обучения, необходимы столы, стулья (на группу по количеству посадочных мест с возможностью расстановки для круглых столов, дискуссий, прочее); доска интерактивная с рабочим местом (мультимедийный проектор с экраном и рабочим местом); желателен доступ в информационно-коммуникационную сеть «Интернет».

В соответствие с требованиями ФГОС ВО при реализации настоящей дисциплины ОПОП ВО необходимо также учитывать образовательные потребности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, обеспечивать условия для их эффективной реализации, а также возможности беспрепятственного доступа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья к объектам инфраструктуры образовательного учреждения.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.01 Стратегический анализ устойчивого развития**

**Основной профессиональной образовательной программы**

**Академической магистратуры**

**Направление подготовки 38.04.08 Финансы и кредит**

**Направленность «ФИНАНСОВАЯ АНАЛИТИКА И АУДИТ»**

**Квалификация выпускника**

**Магистр**

**Форма обучения**

**очная, заочная**

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В процессе освоения образовательной программы компетенции формируются по следующим этапам:

- 1) начальный этап дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;
- 2) основной этап позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;
- 3) завершающий этап предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

При освоении дисциплины (модуля) компетенции, закрепленные за ней, реализуются по темам (разделам) дисциплины (модуля), в определенной степени (полностью или в оговоренной части) и на определенном этапе, что приведено в Таблице 1.

Таблица 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы ПК-1; ПК-4

№	Код компетенции	Номер темы (раздела) дисциплины (модуля)	Степень реализации компетенции при освоении дисциплины (модуля)	Этап формирования компетенции при освоении дисциплины (модуля)
1.	ПК-1	1-7	Способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро-и макроуровне	основной
2.	ПК-4	2-7	Способность составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	начальный

--	--	--	--	--

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

### Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося во время текущей аттестации

Шкала оценивания	Показатели и критерии оценивания
5, «отлично»	Оценка «отлично» ставится, если студент строит ответ логично в соответствии с планом, показывает максимально глубокие знания профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры.
4, «хорошо»	Оценка «хорошо» ставится, если студент строит свой ответ в соответствии с планом. В ответе представлены различные подходы к проблеме, но их обоснование недостаточно полно. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит необходимые примеры, однако показывает некоторую непоследовательность анализа. Выводы правильны. Речь грамотна, используется профессиональная лексика.
3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ недостаточно логически выстроен, план ответа соблюдается непоследовательно. Студент обнаруживает слабость в развернутом раскрытии профессиональных понятий. Выдвигаемые положения декларируются, но недостаточно аргументированы. Ответ носит преимущественно теоретический характер, примеры ограничены, либо отсутствуют.
2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии недостаточного раскрытия профессиональных понятий, категорий, концепций, теорий. Студент проявляет стремление подменить научное обоснование проблем рассуждениями обыденно-повседневного бытового характера. Ответ содержит ряд серьезных неточностей. Выводы поверхностны

### Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося во время промежуточной аттестации

Оценка экзамена (нормативная)	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
5, отлично	<b>Оценка «5 (отлично)»</b> выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал и демонстрирует это на занятиях и экзамене, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагал его, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний. Причем обучающийся не затруднялся с ответом при видоизменении предложенных ему заданий, использовал в ответе материал учебной и монографической литературы, в том числе из дополнительного списка, правильно обосновывал принятое решение.

Оценка экзамена (нормативная)	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
	<p><b>Учебные достижения</b> в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрировали <b>высокую степень овладения программным материалом.</b></p> <p><b>Компетенции</b>, закреплённые за дисциплиной, <b>сформированы на уровне – высокий.</b></p>
4, хорошо	<p><b>Оценка «4, (хорошо)»</b> выставляется обучающемуся, если он твёрдо знает материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и экзамене, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приёмами их выполнения.</p> <p><b>Учебные достижения</b> в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют <b>хорошую степень овладения программным материалом.</b></p> <p><b>Компетенции</b>, закреплённые за дисциплиной, <b>сформированы на уровне – хороший (средний).</b></p>
3, удовлетворительно	<p><b>Оценка «3 (удовлетворительно)»</b> выставляется обучающемуся, если он имеет и демонстрирует знания на занятиях и экзамене только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.</p> <p><b>Учебные достижения</b> в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют <b>достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.</b></p> <p><b>Компетенции</b>, закреплённые за дисциплиной, <b>сформированы на уровне – достаточный.</b></p>
2, не удовлетворительно	<p><b>Оценка «2 (не удовлетворительно)»</b> выставляется обучающемуся, который не знает большей части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы на занятиях и экзамене. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p> <p><b>Учебные достижения</b> в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют <b>невысокую (недостаточную) степень овладения программным материалом.</b></p> <p><b>Компетенции</b>, закреплённые за дисциплиной, <b>не сформированы.</b></p>

**Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося на зачете по дисциплине**

Результат зачета	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>

Результат зачета	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
зачтено	<p><b>Результат «зачтено»</b> выставляется обучающемуся, если рейтинговая оценка (средний балл) его текущей аттестации по дисциплине входит в данный диапазон.</p> <p>При этом, обучающийся на учебных занятиях и по результатам самостоятельной работы демонстрировал знание материала, грамотно и по существу излагал его, не допускал существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применял использовал в ответах учебно-методический материал исходя из специфики практических вопросов и задач, владел необходимыми навыками и приёмами их выполнения.</p> <p><b>Учебные достижения</b> в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют <b>высокую</b> (15....13) / <b>хорошую</b> (12..10) / <b>достаточную</b> (9...7) <b>степень овладения программным материалом.</b></p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне от достаточного до высокого.</p>
не зачтено	<p><b>Результат «не зачтено»</b> выставляется обучающемуся, если рейтинговая оценка (средний балл) его текущей аттестации по дисциплине входит в данный диапазон.</p> <p>При этом, обучающийся на учебных занятиях и по результатам самостоятельной работы демонстрирует незнание значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.</p> <p>Как правило, «не зачтено» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p> <p><b>Учебные достижения</b> в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют <b>невысокую (недостаточную) степень овладения программным материалом.</b></p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, <b>не сформированы</b></p>

### 3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций используются следующие типовые контрольные задания:

#### 3.1. Текущий контроль успеваемости

##### Вопросы текущего контроля успеваемости на семинарах (практических занятиях)

1. Понятие «стратегия». Основные факторы, обусловившие применение стратегического управления в бизнесе.
2. Сущность SWOT- анализа, его роль и значение в процессе формирования стратегии.

3. Сущность стратегического управления. Основные различия стратегического и оперативного управления.
4. Понятия «портфель организации» и «портфельный анализ». Основные цели и этапы портфельного анализа.
5. Понятие «эталонные стратегии». Классификация, роль и значение в процессе стратегического управления.
6. Понятие «миссия». Необходимость миссии в процессе стратегического управления. Миссия и цели.
7. Понятие «видение организации». Необходимость видения в процессе стратегического управления.
8. Понятие «конкурентное преимущество». Основные направления достижения.
9. Базовые стратегии достижения конкурентного преимущества.
10. Сущность этапа реализации стратегии.
11. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели анализа.
12. Сопротивление изменениям: природа сопротивления, способы преодоления.
13. Особенности анализа мезосреды. Модель пяти сил конкуренции.
14. Особенности анализа микросреды. Понятия «сильные и слабые стороны».
15. Цепочка ценностей М. Портера и ее роль в системе стратегического анализа.
16. Характеристика управленческой деятельности в современных условиях.
17. Отличия и сходства управленческой деятельности на разных ее уровнях.
18. Стратегический менеджмент: сущность и содержание. Главные задачи стратегического менеджмента.
19. Эволюция управленческих систем. Предсказуемость будущего, уровень нестабильности.
20. Эволюция стратегического развития. Понятие стратегической единицы бизнеса.
21. Принципы стратегического менеджмента.
22. Определение направления развития компании: разработка стратегического видения и миссии.
23. Определение направления развития компании: установление целей.
24. Отличие стратегических целей от финансовых целей фирмы.
25. Развитие внутрифирменного (корпоративного) планирования. Оперативное, долгосрочное и стратегическое планирование.
26. Анализ отрасли и конкурентной ситуации (опытная кривая).
27. Концепция общих стратегий Портера. Значение и недостатки.
28. Ключевые факторы успеха и их влияние.



29. Цепочки ценностей, их содержание и направление использования.
30. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния.
31. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица Бостонской консультационной группы (BCG) и модифицированная матрица Бостонской консультационной группы (BCG).
32. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица Мак Кинзи.
33. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица ADL-LC.
34. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Трехмерная схема Абеля.
35. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Деловой комплексный анализ (PIMS).
36. Формирование корпоративной стратегии для диверсифицированной компании.
37. Факторы, влияющие на формирование стратегии компании и критерии оценки успешности стратегии.
38. Суть приведения структуры организации в соответствие выбранной стратегии. Трудности в осуществлении стратегического плана.
39. Понятие деловой стратегии и ее значение в повышении конкурентоспособности организации.
40. Понятие функциональной стратегии и ее значение для эффективной работы подразделений.
41. Планирование как важнейшая функция в менеджменте. Виды планов.
42. Роль и задачи менеджеров в области стратегического управления.
43. Основные инструменты стратегического управления.
44. Стратегия и бюджет. Их увязка.
45. Модель стратегического состояния компании (стратегический куб).

#### **Типовые темы рефератов**

1. Основные компоненты и этапы стратегического управления.
2. Формирование миссии и установление целей организации
3. Основные типы внешней среды и методы реагирования на ее изменение.
4. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия.
5. Значение методики картирования стратегических групп конкурентов в отрасли.
6. Применение модели пяти сил М. Портера для анализа конкуренции в отрасли.

7. Оценка текущего состояния организации методом SWOT.
8. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся на различных стадиях развития.
9. Цели, принципы и методы управленческого анализа.
10. Возможные подходы к определению структуры управленческого анализа.
11. Корпоративные стратегии конкуренции.
12. Основные деловые стратегии конкуренции
13. Функциональные стратегии конкуренции
14. Роль матричных методов анализа корпоративного портфеля для диверсифицированных корпораций.
15. Основные методы и критерии выбора альтернативных решений.
16. Концепция GAP-анализа, его использование в конкурентном и сравнительном анализе, при реализации стратегий.
17. Бизнес-план как форма представления стратегии развития бизнес-единицы.
18. Методы финансовой оценки стратегических планов.
19. Управление процессом реализации стратегии
20. Основные проблемы проведения изменений в организации и методы их решения
21. Технология управления изменениями в организации.
22. Приведение организационной структуры в соответствие с выбранной стратегией
23. Роль системы мотивации в процессе реализации стратегии.
24. Концепция и инструменты VRIO-анализа.
25. Влияние организационной культуры на процесс реализации стратегии.
26. Внедрение системы стратегического управления в практику организации на основе подхода «организационного развития».
27. Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях.

#### **Типовые тесты / задания по реализуемым компетенциям**

##### **ПК-1 САУР**

1. Увеличивает капитальные вложения в ту отрасль, где работает компания .....;
2. Среднесрочным целям соответствует плановый горизонт сроком в ..... лет;
3. Совокупность способностей работников (знаний, умений, ценностей, навыков и т.д.) и возможностей их раскрытия, развития и использования – это .....
4. Одна из стадий технологического процесса стратегического управления - стадия .....

5. Для фирмы, максимизирующей прибыль, ставка заработной платы рабочих не будет равняться денежному выражению предельного продукта труда, если фирма занимает ..... положение на рынке продуктов;
6. Труд и капитал являются ресурсами-субститутами. Цена капитала растет. Если эффект объема превышает эффект замещения то количество приобретаемого фирмой капитала будет ....., а количество труда уменьшаться;
7. К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относится ..... размер рынка;
8. К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относятся условия ..... в отрасли;
9. К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относится ..... и надежность спроса;
10. Для таких альянсов характерно заключение соглашения о сотрудничестве между компаниями без их слияния: .....
11. Стремление компании к уникальности в каком-либо отношении, важном для клиентов, является .....
12. Организации находятся в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания, так ли это? .....
13. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне, так ли это:  
 а) да  
 б) отчасти  
 в) нет
14. Процесс постановки целей в стратегическом менеджменте происходит .....
15. Миссия компании должна определять сферу .....
16. Определение потребностей покупателя, групп покупателей, технологического и функционального исполнения, – это определение ..... деятельности;
17. Процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства называется .....;
18. Родственные предприятия объединяются .....-группу, управление которой передается одному лицу;
19. Ресурсы и организационные характеристики становятся сильными сторонами, если они представляют собой потенциал ..... и даже лидерства в отрасли
20. Соглашения о сотрудничестве между компаниями без их слияния - .....
21. Воздействие технологических факторов среды можно оценивать как процесс созидания нового и ..... старого:
22. Как называется стратегия в отношении финансов по отдельному виду деятельности компании: .....
23. Сценарный анализ интегрирует данные анализа внешней и внутренней среды компании, так ли это:  
 а) отчасти  
 б) нет  
 в) да
24. Ассортиментный набор, предлагаемый в рамках стратегии лидерства по издержкам ..... базовый продукт
25. Важным элементом организационной культуры является ..... этических норм и ценностей
26. Совокупность направленной и адаптированной стратегии – это такая стратегия:  
 а) возникающая  
 б) реальная

в) реактивная

27. Условия, при выполнении которых фокусирование обеспечивает компании конкурентные преимущества, – это условия .....фокусирования;

28. К факторам мезосреды относятся .....;

29. К факторам мезосреды относятся ..... продукции;

30. К факторам мезосреды относятся .....организации;

31. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана называется .....;

32. Виды корпоративной стратегии диверсификации: связанная и .....;

33. Высший уровень стратегического менеджмента – это .....;

34. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента: стратегическое планирование, реализация стратегии, .....

35. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это .....;

36. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?

а) Отсутствуют необходимые ресурсы

б) Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка

в) Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

37. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?

а) Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу

б) Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу

в) Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

38. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это .....

39. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?

а) Стратегия отличительного имиджа

б) Стратегия специализации

в) Стратегия активной обороны

40. Что подразумевает PEST-анализ?

а) Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы

б) Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы

в) Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

41. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это .....план маркетинга;

42. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это .....стратегия;

43. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?

а) Для формирования конкурентной стратегии фирмы

б) Для формирования портфельной стратегии фирмы

в) Для формирования бизнес-стратегии фирмы

44. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?

а) Инвестиционный план

б) Финансовый план

- в) Маркетинговый план
- 45. Что лежит в основе конгломератной интеграции?
  - а) Отношения собственности
  - б) Единое управление
  - в) Общность финансов
- 46. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является стратегия ..... по ценам;
- 47. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?
  - а) Строго на круг его обязанностей
  - б) Строго на область приложения усилий
  - в) На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий
- 48. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?
  - а) Античных философов
  - б) Китайских философов
  - в) Немецких военных стратегов
- 49. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?
  - а) Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
  - б) Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
  - в) Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки
- 50. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия «.....»
- 51. .... - процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами;
- 52. Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?
  - а) Она реализуема лишь с дисциплинированными работниками
  - б) Она оторвана от реальных условий принятия решений
  - в) Уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда
- 53. .... является автором научного труда «Общее и промышленное управление»
- 54. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?
  - а) Цели и принципы
  - б) Цели и задачи
  - в) Задачи и методы
- 55. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:
  - а) Изменение условий внутренней среды
  - б) Изменение условий внешней среды
  - в) Конкурентные преимущества
- 56. Невозможность дать точную и детальную картину будущего является основным недостатком .....
- 57. Стратегия определяет:
  - а) Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
  - б) Сознательность управления фирмой
  - в) Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала
- 58. Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию .....
- 59. .... является исходным этапом процесса стратегического планирования;
- 60. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти называется ..... зона хозяйствования

#### ПК-4 САУР

- 1.....– это определение приоритетов и способов их реализации в системе стратегического управления;
- 2.....не предвидит проникновение у сферы, которые не имеют непосредственной производственной связи с другими сферами деятельности;
3. Для фирмы, максимизирующей прибыль, ставка заработной платы рабочих не будет равняться денежному выражению предельного продукта труда, если фирма занимает ..... положение на рынке продуктов;
- 4.Труд и капитал являются ресурсами-субститутами. Цена капитала растет. Если эффект объема превышает эффект замещения то количество приобретаемого фирмой капитала будет ....., а количество труда уменьшаться;
- 5.Стратегия – это система управленческих решений, к которым не входят определения:
  - а) форм и методов организации производства;
  - б) перспективных направлений развития организации;
  - в) сферы, формы и способы деятельности организации в условиях непостоянной окружающей среды;
  - г) порядку разделения ресурсов для достижения целей;
  - д) определение организационной структуры.
- 6.Какая стратегия предвидит контроль над разными видами деятельности и номенклатурой продукции в целом на предприятии?
  - а) управление набором отраслей;
  - б) продуктивно-рыночная;
  - в) маркетинга;
  - г) конкуренции;
  - д) стратегии и потенциал.
- 7.Внутренняя среда предприятия это:
  - а) производственный потенциал предприятия;
  - б) возможность производственной диверсификации;
  - в) структура и уровень персонала;
  - г) все ответы верны;
8. Внутренняя среда предприятия это:
  - а) производственный потенциал предприятия;
  - б) возможность производственной диверсификации;
  - в) структура и уровень персонала;
  - г) все ответы верны;
- 9.Конкурентоспособность товара это:
  - а) степень соответствия на определенный момент требованиям целевых групп;
  - б) количественная характеристика особенностей товара;
  - в) совокупность системных критериев количественной оценки уровня конкурентоспособности;
  - г) определение единичных показателей по параметрам;
  - д) период времени, в течении которого продавцы могут приспособиться к изменению цен.
9. Понятие совершенной конкуренции предполагает, что:
  - а) значительное число фирм, оперирующих в отрасли, выпускает стандартные товары;
  - б) имеется много покупателей, приобретающих этот товар по текущей цене;
  - в) все продавцы и покупатели имеют полную информацию о рынке;
  - г) имеет место свободный вход и выход на этот рынок;
  - д) все предыдущие ответы верны.
- 10.Предпосылками использования термина «стратегия» в управленской теории и практике предприятия является необходимостью в проведении .....;
- 11.Специфика стратегии заключается в ..... характере стратегии;

12. Стратегия которая принадлежит к типу функциональных - стратегия .....

13. Какая из приведенных стратегий более целесообразна для предприятий, которые действуют из статическим технологическим развитием:

- а) стратегия ограниченного роста;
- б) стратегия роста;
- в) стратегия сокращения;
- г) стратегия объединения троих видов корпоративных стратегий;
- д) стратегия завоевания рынка.

14. Стратегия ограниченного роста предвидит:

- а) установление целей от достигнутого, но скорректированного с учетом инфляции;
- б) ежегодное значительное повышение уровня целей над уровнем показателей прошедшего года;
- в) установление целей ниже достигнутого уровня показателей в прошлом;
- г) установление целей ниже уровня показателей развития предприятия за прошлый период, скорректированных с учетом инфляции;
- д) анализ ситуации и выявление стратегических проблем.

15. К какому уровню управления предприятием принадлежит стратегия маркетинга?

- а) функционального;
- б) корпоративного;
- в) делового;
- г) бизнеса;
- д) оперативного.

16. Стратегия производства, стратегия маркетинга принадлежат к .....-стратегии;

17. .... стратегия направлена на достижение общей цели предприятия и отображает основные направления его развития в целом;

18. .... – анализ охватывает такие направления исследования как сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и угрозы;

19. Соответственно к матрице «Бостон консалтинг групп» каждый вид бизнеса классифицируется по таким параметрам как скорость роста рынка и доля предприятия на .....

20. Стратегическое планирование деятельности предприятия – это:

- а) совокупность действий и решений относительно разработки стратегий;
- б) процесс определения целей предприятия;
- в) разработка стратегий, которая направлена на достижение перспективных целей в определенных функциональных сферах предприятия;
- г) разработка календарных планов-графиков производства;
- д) реакция на изменение условий.

21. Стратегическое планирование – это совокупность процедур, для осуществления которых нужны определенные условия:

- а) создание определенного структурного подразделения, наличие определенных специалистов и информационной базы;
- б) управление персоналом, которое обеспечивает деятельность плановой службы, образование информационной базы;
- в) постоянная актуализация информационной базы, наличие только руководителя отдела стратегического развития;
- г) определение календарно-плановых нормативов движения производства;
- д) необходимость конкурентных преимуществ.

22. Главным заданием разработки стратегии является:

- а) достижение перспективных целей, обеспечение конкурентных преимуществ и конкурентной позиции предприятия;
- б) достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации;
- в) увеличение объемов производства и развития продукции;

- г) удовлетворение потребностей потребителей;
- д) необходимость внедрения высокой культуры управления.

23. Определение возможных путей достижения долгосрочных целей предприятия при имеющихся ресурсах предвидится в системе:

- а) стратегического планирования;
- б) глобального планирования;
- в) оперативного планирования;
- г) среднесрочного планирования;
- д) бизнес-планирования.

24. Миссия предприятия – это:

- а) главная цель предприятия, которая определяет его назначение;
- б) глобальная цель деятельности предприятия на рынке;
- в) долгосрочный ориентир предприятия;
- г) направление деятельности предприятия;
- д) оценка и контроль определения программ.

25. Миссия предприятия в широкой трактовке разглядывается как:

- а) философия предприятия, которая определяет принципы и ценности, согласно которым предприятие осуществляет свою деятельность;
- б) качественные и количественные ориентиры деятельности предприятия;
- в) сформулированный смысл существования предприятия;
- г) словесное выражение общей и специфической стратегии предприятия;

26. Коэффициент годности – это отношение остаточной стоимости основных средств к их **первоначальной стоимости**;

27. Для повышения фондоотдачи необходимо, чтобы:

- а) темпы роста производительности труда опережали темпы роста его фондовооруженности;
- б) темпы роста фондовооруженности опережали темпы роста производительности труда;
- в) темпы роста фондовооруженности совпадали с темпами роста производительности труда;
- г) изменение фондовооруженности и производительности не имеют отношения к изменению фондоотдачи.

28. Коэффициент обновления основных средств рассчитывается как отношение стоимости поступивших основных средств в отчетном периоде к стоимости основных средств на конец периода;

29. К активной части основных производственных фондов предприятия относятся:

- а) производственные здания;
- б) сооружения и передаточные устройства;
- в) машины и оборудование;
- г) земельные участки.

30. Фондоотдача основных средств определяется как отношение выручки от продаж продукции к .....

31. Интенсивными факторами развития производства считаются увеличение:

- а) фондоотдачи и производительности труда;
- б) времени использования ресурсов;
- в) количества использованных ресурсов;
- г) фондоемкости и трудоемкости продукции.

32. Если темпы роста фондовооруженности труда превышают темпы роста фондоотдачи, то на предприятии преобладает ..... путь развития;

33. Использование основных фондов признается эффективным, если относительный прирост:

- а) продукции превышает относительный прирост стоимости основных фондов;
- б) стоимости основных фондов превышает относительный прирост прибыли;



в) амортизационных отчислений превышает относительный прирост себестоимости продукции;

г) продукции превышает относительный прирост прибыли от продаж.

34. Для анализа движения основных средств используются коэффициенты

.....;

35. Экстенсивными факторами развития производства признаются увеличение:

а) фондоотдачи и величины основных средств;

б) производительности труда и количества работников;

в) фондоемкости и трудоемкости продукции;

г) материалоотдачи и материалоемкости продукции.

36. Фондовооруженность труда определяется отношением:

а) среднегодовой стоимости основных средств к выручке от продаж продукции;

б) среднегодовой стоимости основных средств к среднесписочной численности персонала;

в) энергетической мощности предприятия к среднесписочной численности персонала;

г) энергетической мощности предприятия к выручке от продаж продукции.

37. К пассивной части основных средств относятся:

а) транспортные средства;

б) сооружения и передаточные устройства;

в) машины и оборудование;

г) продуктивный и рабочий скот.

38. Коэффициент использования мощности определяется как отношение:

а) фактического (планового) годового объема производства продукции к среднегодовой производственной мощности предприятия;

б) фактического объема реализации продукции к среднегодовой производственной мощности предприятия;

в) фактического (планового) годового объема производства продукции к входящей производственной мощности предприятия;

г) фактического (планового) годового объема производства продукции к производственной мощности предприятия на конец года.

39. Правомерно ли ведение нескольких кассовых книг в организации?

а) правомерно;

б) неправомерно.

40. Упущенные возможности повышения эффективности производства относительно плана или достижений науки и передового опыта за последние промежутки времени – это резервы .....

41. По видам потребляемых ресурсов различают резервы связанные:

а) с использованием в сфере производства, в сфере обращения;

б) внутри предприятия и вне предприятия;

в) с использованием земельных ресурсов, средств труда, предметов труда, трудовых ресурсов;

г) с предпроизводственной стадией, производственной, стадией эксплуатации, стадией утилизации;

42. По экономической природе и характеру воздействия на результаты производства резервы делятся на .....

43. На документе, предназначенном для оформления операций с денежными средствами, имеются подписи руководителя и бухгалтера, осуществляющего учет операций с денежными средствами организации. Нарушен ли порядок оформления документов данного вида?

а) нарушен;

б) не нарушен;

в) в зависимости от принятой на предприятии учетной политики.

44. .... - первичные документы, которые следует запросить аудитору при проверке поступлений наличных денежных средств в кассу?
45. При проведении аудиторской проверки наличных денежных средств в кассе было выявлено, что кассир оформляет отчет ежемесячно. Нарушен ли в данном случае порядок учета?
- а) нарушен;
  - б) не нарушен;
  - в) в зависимости от принятой на предприятии учетной политики.
46. При проверке банковских операций сверяются данные выписок банка с .....документами;
47. Право собственности за оплаченное имущество возникает у предприятия с момента .....;
48. Приобретенные акции, облигации и другие ценные бумаги принимаются на учет в оценке по .....стоимости;
49. Срок хранения в архиве аудиторской организации рабочей документации не менее .....;
50. ....- способ взимания просроченной дебиторской задолженности;
51. Рациональное использование основных производственных средств и производственных мощностей предприятия не способствует:
- а) увеличению выпуска продукции;
  - б) снижению себестоимости продукции;
  - в) снижению трудоемкости продукции;
  - г) увеличению фондоемкости продукции.
52. Уровень затрат основных средств на единицу продукции определяется с помощью показателя .....;
53. Коэффициент выбытия основных средств – это отношение стоимости выбывших основных средств в отчетном периоде к стоимости ..... на начало периода;
54. Фондоемкость продукции - это отношение выручки от продаж продукции к .....;
55. Коэффициент износа - это отношение стоимости начисленного износа основных средств к их .....;
56. Коэффициент прироста основных средств -это отношение:
- а) стоимости прироста основных средств в отчетном периоде к стоимости основных средств на начало периода;
  - б) стоимости прироста основных средств в отчетном периоде к стоимости основных средств на конец периода;
  - в) стоимости основных средств на начало периода к стоимости прироста основных средств в отчетном периоде;
  - г) стоимости основных средств на конец периода к стоимости прироста основных средств в отчетном периоде.
57. По охвату изучаемых объектов экономический анализ классифицируется на .....;
58. Показатель фондорентабельности - это отношение прибыли от продаж к .....;
59. Обоснованное распределение обязанностей по проведению анализа между отдельными исполнителями является требованием, предъявляемым к:
- а) информационному обеспечению анализа;
  - б) организации экономического анализа;
  - в) все выше перечисленные.
60. Текущий (ретроспективный) анализ выявляет:
- а) потерянные возможности роста эффективности производства;
  - б) резервы, по которым своевременно принимается решение;

в) перспективы развития

### **Типовые контрольные вопросы**

1. Понятие «стратегия». Основные факторы, обусловившие применение стратегического управления в бизнесе.
2. Сущность SWOT- анализа, его роль и значение в процессе формирования стратегии.
3. Сущность стратегического управления. Основные различия стратегического и оперативного управления.
4. Понятия «портфель организации» и «портфельный анализ». Основные цели и этапы портфельного анализа.
5. Понятие «эталонные стратегии». Классификация, роль и значение в процессе стратегического управления.
6. Понятие «миссия». Необходимость миссии в процессе стратегического управления. Миссия и цели.
7. Понятие «видение организации». Необходимость видения в процессе стратегического управления.
8. Понятие «конкурентное преимущество». Основные направления достижения.
9. Базовые стратегии достижения конкурентного преимущества.
10. Сущность этапа реализации стратегии.
11. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели анализа.
12. Сопротивление изменениям: природа сопротивления, способы преодоления.
13. Особенности анализа мезосреды. Модель пяти сил конкуренции.
14. Особенности анализа микросреды. Понятия «сильные и слабые стороны».
15. Цепочка ценностей М. Портера и ее роль в системе стратегического анализа.
16. Характеристика управленческой деятельности в современных условиях.
17. Отличия и сходства управленческой деятельности на разных ее уровнях.
18. Стратегический менеджмент: сущность и содержание. Главные задачи стратегического менеджмента.
19. Эволюция управленческих систем. Предсказуемость будущего, уровень нестабильности.
20. Эволюция стратегического развития. Понятие стратегической единицы бизнеса.
21. Принципы стратегического менеджмента.
22. Определение направления развития компании: разработка стратегического видения и миссии.
23. Определение направления развития компании: установление целей.
24. Отличие стратегических целей от финансовых целей фирмы.

25. Развитие внутрифирменного (корпоративного) планирования. Оперативное, долгосрочное и стратегическое планирование.
26. Анализ отрасли и конкурентной ситуации (опытная кривая).
27. Концепция общих стратегий Портера. Значение и недостатки.
28. Ключевые факторы успеха и их влияние.
29. Цепочки ценностей, их содержание и направление использования.
30. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния.
31. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица Бостонской консультационной группы (BCG) и модифицированная матрица Бостонской консультационной группы (BCG).
32. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица Мак Кинзи.
33. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица ADL-LC.
34. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Трехмерная схема Абеля.
35. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Деловой комплексный анализ (PIMS).
36. Формирование корпоративной стратегии для диверсифицированной компании.
37. Факторы, влияющие на формирование стратегии компании и критерии оценки успешности стратегии.
38. Суть приведения структуры организации в соответствие выбранной стратегии. Трудности в осуществлении стратегического плана.
39. Понятие деловой стратегии и ее значение в повышении конкурентоспособности организации.
40. Понятие функциональной стратегии и ее значение для эффективной работы подразделений.
41. Планирование как важнейшая функция в менеджменте. Виды планов.
42. Роль и задачи менеджеров в области стратегического управления.
43. Основные инструменты стратегического управления.
44. Стратегия и бюджет. Их увязка.
45. Модель стратегического состояния компании (стратегический куб)

### **3.2. Промежуточная аттестация**

**Типовые вопросы к промежуточной аттестации (дифференцированный зачет)**

Понятие «стратегия». Основные факторы, обусловившие применение стратегического управления в бизнесе.

2. Сущность SWOT- анализа, его роль и значение в процессе формирования стратегии.
3. Сущность стратегического управления. Основные различия стратегического и оперативного управления.
4. Понятия «портфель организации» и «портфельный анализ». Основные цели и этапы портфельного анализа.
5. Понятие «эталонные стратегии». Классификация, роль и значение в процессе стратегического управления.
6. Понятие «миссия». Необходимость миссии в процессе стратегического управления. Миссия и цели.
7. Понятие «видение организации». Необходимость видения в процессе стратегического управления.
8. Понятие «конкурентное преимущество». Основные направления достижения.
9. Базовые стратегии достижения конкурентного преимущества.
10. Сущность этапа реализации стратегии.
11. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели анализа.
12. Сопротивление изменениям: природа сопротивления, способы преодоления.
13. Особенности анализа мезосреды. Модель пяти сил конкуренции.
14. Особенности анализа микросреды. Понятия «сильные и слабые стороны».
15. Цепочка ценностей М. Портера и ее роль в системе стратегического анализа.
16. Характеристика управленческой деятельности в современных условиях.
17. Отличия и сходства управленческой деятельности на разных ее уровнях.
18. Стратегический менеджмент: сущность и содержание. Главные задачи стратегического менеджмента.
19. Эволюция управленческих систем. Предсказуемость будущего, уровень нестабильности.
20. Эволюция стратегического развития. Понятие стратегической единицы бизнеса.
21. Принципы стратегического менеджмента.
22. Определение направления развития компании: разработка стратегического видения и миссии.
23. Определение направления развития компании: установление целей.
24. Отличие стратегических целей от финансовых целей фирмы.
25. Развитие внутрифирменного (корпоративного) планирования. Оперативное, долгосрочное и стратегическое планирование.

26. Анализ отрасли и конкурентной ситуации (опытная кривая).
27. Концепция общих стратегий Портера. Значение и недостатки.
28. Ключевые факторы успеха и их влияние.
29. Цепочки ценностей, их содержание и направление использования.
30. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния.
31. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица Бостонской консультационной группы (BCG) и модифицированная матрица Бостонской консультационной группы (BCG).
32. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица Мак Кинзи.
33. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица ADL-LC.
34. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Трехмерная схема Абеля.
35. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Деловой комплексный анализ (PIMS).
36. Формирование корпоративной стратегии для диверсифицированной компании.
37. Факторы, влияющие на формирование стратегии компании и критерии оценки успешности стратегии.
38. Суть приведения структуры организации в соответствие выбранной стратегии. Трудности в осуществлении стратегического плана.
39. Понятие деловой стратегии и ее значение в повышении конкурентоспособности организации.
40. Понятие функциональной стратегии и ее значение для эффективной работы подразделений.
41. Планирование как важнейшая функция в менеджменте. Виды планов.
42. Роль и задачи менеджеров в области стратегического управления.
43. Основные инструменты стратегического управления.
44. Стратегия и бюджет. Их увязка.
45. Модель стратегического состояния компании (стратегический куб)

**4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания достижения запланированных результатов обучения по дисциплине (модулю)**

**Текущая аттестация**

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре (практическом занятии) учитываются:

- степень раскрытия содержания материала;
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков.

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются такие процедуры и технологии как тестирование и опрос на семинарах (практических занятиях).

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются следующие процедуры и технологии:

- практические контрольные задания (далее – ПКЗ), включающих одну или несколько задач (вопросов) в виде краткой формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить, или описание результата, который нужно получить.

По сложности ПКЗ разделяются на простые и комплексные задания.

Простые ПКЗ предполагают решение в одно или два действия. К ним можно отнести: простые ситуационные задачи с коротким ответом или простым действием; несложные задания по выполнению конкретных действий. Простые задания применяются для оценки умений. Комплексные задания требуют многоходовых решений как в типичной, так и в нестандартной ситуациях. Это задания в открытой форме, требующие поэтапного решения и развернутого ответа, в т.ч. задания на индивидуальное или коллективное выполнение проектов, на выполнение практических действий или лабораторных работ. Комплексные практические задания применяются для оценки владений.

Типы практических контрольных заданий:

- задания на установление правильной последовательности, взаимосвязанности действий, выяснения влияния различных факторов на результаты выполнения задания;
- установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия),
- нахождение ошибок в последовательности (определить правильный вариант последовательности действий);
- указать возможное влияние факторов на последствия реализации умения и т.д.
- задания на принятие решения в нестандартной ситуации (ситуации выбора, многоальтернативности решений, проблемной ситуации).

Оценивание обучающегося на текущей аттестации осуществляется в соответствии с критериями, представленными в п. 2.

## **Промежуточная аттестация**

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на вопросы теоретического характера и практического характера.

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе;
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов;
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно;
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану.

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается объем правильного решения.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.



Рабочая программа дисциплины **Стратегический анализ устойчивого развития** составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.08 «Финансы и кредит», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от « 12 » августа 2020 г. № 991.

Программу составил:

к.э.н., Барахоева М.С., доцент., доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита

Программа одобрена на заседании кафедры «Финансы и кредит»

Протокол № 9 от «23» мая 2025 года

Программа одобрена

Учебно-методическим советом факультета экономики и управления

Протокол № 9 от «23» мая 2025 года.

**Сведения о переутверждении программы на очередной учебный год и регистрации изменений**

Учебный год	Решение кафедры (№ протокола, дата)	Внесенные изменения	Подпись зав. кафедрой