Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО
Заместитель мэра –
директор департамента
_____ Данц А.А.
«10» июня 2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор
Ярославского филиала
Финуниверситета
_____ В.А. Кваша
«17» июня 2025 г.

Автор: С.О. Кузнецова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИАЗЦИИ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению (ям) подготовки
38.04.01 «Экономика», магистерская программа
«Финансовый анализ и оценка инвестиционных решений»
(очная форма обучения)

Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета (протокол № 26 от 17.06.2025)

Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 10 от 10.06.2025)

Ярославль 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины 3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы 4
4.Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию) 5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий 5
5.1. Содержание дисциплины 5
5.2. Учебно-тематический план 6
5.3. Содержание практических и семинарских занятий 7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 8
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы 8
6.2. Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной работы 9
7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации 13
7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы: 13
7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания 13
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректора о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов 23
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины 23
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины 24
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины. 25
11. Программное обеспечение, информационные технологии, а также информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине 25
12.Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине 25

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.2.1.2 «Стратегический анализ и риск-менеджмент в организации».

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Структура планируемых результатов обучения по дисциплине приведена в таблице 1.

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесённые с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПК-4	Готовность к разработке информационно-аналитического обеспечения финансовой стратегии организации.	1. Владеет методами анализа информации, знает тенденции лучших мировых практик и уровень аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования в отрасли и в организации. 2. Осуществляет коммуникации и консультации с заинтересованными сторонами на всех стадиях процесса управления. 3. Рассчитывает размер инвестиций, необходимый для достижения целей клиента; целевую доходность в зависимости от финансовых целей и начального	1. Знать: тенденции лучших мировых практик и уровень аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования в отрасли и в организации; методы анализа информации. Уметь: Анализировать информацию о финансовой стратегии организации 2. Знать: Каким образом осуществляются коммуникации и консультации с заинтересованными сторонами на всех стадиях процесса управления. Уметь: Проводить консультации с заинтересованными сторонами 3. Знать: Методику анализа инвестиционных ресурсов, необходимого капитала в зависимости от финансовых целей Уметь: Рассчитывать размер инвестиций, необходимый для до-

		капитала.	стижения целей клиента; анализировать целевую доходность в зависимости от финансовых целей и начального капитала
		4. Владеет принципами соотношения риска и доходности.	4. Знать: Принципы соотношения риска и доходности финансовой стратегии. Уметь: Анализировать соотношение риска и доходности
		5. Осуществляет расчеты, прогнозирует, тестирует и верифицирует методики управления рисками с учетом отраслевой специфики.	5. Знать: Аналитическое обеспечение прогнозирования и тестирования рисков финансовой стратегии Уметь: Рассчитывать, прогнозировать тестировать и верифицировать методику управления рисками с учетом отраслевой специфики
УК-5	Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность.	1. Организовывает работу в команде, ставит цели командной работы.	1. Знать: Принципы организации работы в команде. Уметь: Организовать работу в команде, ставить цели командной работы, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность
		2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.	2. Знать: Цели, задачи и методы командных стратегий Уметь: Вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.
		3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.	3. Знать: Последовательность принятия организационно-управленческих решений для достижения поставленной цеди, нести за них ответственность Уметь: Принимать ответственность за принятые организационно-управленческие решения

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический анализ и риск-менеджмент в организации» является дисциплиной модуля направленности программы магистратуры, относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы по направлению 38.04.01 Экономика, магистерская программа «Финансовый анализ и оценка инвестиционных решений» (очная форма обучения).

4.Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 часов). Вид промежуточной аттестации – домашнее творческое задание, вид текущего контроля — экзамен.

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	**Всего (в з/е и часах)**	**Семестр (модуль) 4 в (часах)**
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е. /108	108
Аудиторные занятия	**30**	**30**
Лекции	**10**	**10**
Семинарские занятия	**20**	**20**
В т.ч. занятия в интерактивной форме, ч./ в %	10	10
Самостоятельная работа	**78**	**78**
Вид текущего контроля	ДТЗ	ДТЗ
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Содержание и информационное обеспечение стратегического анализа.

Стратегический анализ как одно из направлений экономического анализа и его связь с анализом бизнеса. Содержание и назначение стратегического анализа. Практическое значение результатов стратегического анализа в управлении.

Основные определения, понятия и показатели стратегического анализа коммерческой организации (управление, стратегия, стратегический анализ).

Задачи стратегического анализа. Виды стратегий. Классификация стратегий. Последовательность стратегического управления (анализ среды, миссия, видение, цели, разработка стратегии, реализация стратегии).

Основные принципы формирования стратегии. Задачи и факторы анализа среды деятельности экономического субъекта. Факторы успешного ведения бизнеса фирмы в конкурентной среде.

Информационная база данных стратегического анализа. Требования к информационному обеспечению стратегического анализа. Задачи создания информационной базы стратегического анализа. Источники информации о среде деятельности экономического субъекта. Способы получения информации о критических точках среды. Направления сбора информации о внешней среде. Перечень вопросов для обзора по подпространствам внешней среды деятельности экономического субъекта и их элементам. Направления сбора информации для анализа состояния организации (ее сильные и слабые стороны). Система показателей стратегического анализа. Сбалансированная система показателей (ССП). Понятие «Стратегическая карта».

Тема 2. Методы стратегического анализа

Основные методы стратегического анализа. GETS-анализ. SNWанализ. Портфельный анализ. Применение SWOT-анализа. Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды. Матрица первичного стратегического SWOT – анализа. Метод составления профиля среды. Качественный и количественный PEST-анализ. GAP-анализ, или анализ разрывов. Методы группы DataMining. Характеристика метода «Диаграмма «Исикава»».

Тема 3. Стратегический анализ среды

Этапы анализа внешней среды. Характеристика факторов внешней макроэкономической среды. Этапы анализа рыночной среды в отрасли. Принципы сегментации рынка. Анализ мотивации потребителей. Метод VALS (Values and Life style). Стадии жизненного цикла товара. Модели МакКинси (McKinsey) и «Бостонская матрица» (Boston Consulting Group). Основные критерии для анализа в модели МакКинси. Анализ конкурентной среды. Направления анализа сильных и слабых сторон конкурента. Анализ движущих сил. Характеристика движущих сил развития отрасли. Показатель конкурентоспособности по техническим и экономическим параметрам. Интегральный показатель конкурентоспособности. Концепция анализа конкурентоспособности.

Тема 4. Аналитическое обеспечение риск-менеджмента

Экономическая природа и классификация рисков. Этапы рискменеджмента. Факторный анализ финансового риска. Методы и инструментарий риск-менеджмента. Анализ чувствительности, оценка вероятностных распределений, анализ уровня безубыточности, метод достоверных эквивалентов определенности, метод корректировки нормы дисконта, анализ имитационных моделей, анализ дерева решений. Международный стандарт ISO/IEC 31010:2009 и ГОСТ Р ИСО 31000:2010.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3.

% п/п	Наименование темы (раздела) дисциплин ы	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваем ости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинарские занятия	Занятия в интерактивной форме		
1	Содержание и информационное обеспечение стратегического анализа	24	6	2	4	2	18	устный опрос, доклад, групповая дискуссия
2	Методы стратегического анализа	28	8	2	4	2	18	разбор практических ситуаций, устный опрос, доклад
3	Стратегический анализ среды	28	8	2	6	3	20	устный опрос, групповая дискуссия, Электронная презентация по индивидуальному заданию
4	Аналитическое обеспечение риск-менеджмента	28	8	4	6	3	22	Устные ответы. Дискуссия. Решение задач Обсуждение ДТЗ
	ИТОГО:	108	30	10	20	10	78	экзамен

5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Таблица 4

Наименование темы	Тематика семинарского занятия	Формы проведения (технологии)% занятий, проводимых в интерактивной форме
Содержание и информационное обеспечение стратегического анализа.	1) Содержание и назначение стратегического анализа. 2) Требования к информационному обеспечению стратегического анализа. Рекомендованные источники: 1-6,7,10,11,15	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Работа с отчетностью.
Методы стратегического анализа	1) GETS-анализ. SNWанализ. Портфельный анализ 2) Применение SWOTанализа. Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды. Матрица первичного стратегического SWOT – анализа 3) Метод составления профиля среды. Качественный и количественный PEST-анализ 4) GAP-анализ, или	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Рассмотрение практических примеров. Решение задач

	анализ разрывов. Методы группы DataMining. Характеристика метода «Диаграмма «Исикава»» Рекомендованные источники 6,7,8,11,14,15	
Стратегический анализ среды	1) Анализ мотивации потребителей. 2) Анализ по стадиям жизненного цикла товара 3) Основные критерии для анализа в модели МакКинси 4) Анализ конкурентной среды Рекомендованные источники 6,7,8,11,14,15	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Рассмотрение практических примеров. Решение задач
Аналитическое обеспечение риск-менеджмента	1)+2) Виды рисков и их классификация 3) Факторные модели формирования финансовых рисков 4) Методы имитационного моделирования рисков Рекомендованные источники 6,7,8,11,14,15.9,12,13	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Рассмотрение практических примеров. Решение задач

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:
- подготовка к семинарскому занятию;
- подготовка к решению и проверке задач;
- подготовка ДТЗ;
- подготовка к экзамену.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Содержание и информационно е обеспечение стратегического анализа	1) Бухгалтерская и финансовая модель стоимости компании 2) В чем особенность стратегического анализа? 3) В чем состоит аналитический процесс установления целей? 4) Задачи создания информационной базы стратегического анализа 5) Карта потока создания ценности	Работа с учебной литературой. Подготовка к практическим занятиям, изучение нормативного материала; подбор материала для доклада

	Рекомендованные источники: 1-6,7,10,11,15	
Методы стратегического анализа	1) Практическое значение результатов стратегического анализа в управлении бизнес-процессами. 2) Прикладное использование методов стратегического анализа 3) Составление системы ключевых факторов стратегической эффективности деятельности компании Рекомендованные источники 6,7,8,11,14,15	Работа с учебной литературой. Подготовка к практическим занятиям, изучение нормативного материала; подбор материала для сообщения
Стратегический анализ средыы	1) Практическое использование портфельных методов стратегического анализа 2) Методики анализа покупателей 3) Методики анализа конкурентной среды Рекомендованные источники 6,7,8,11,14,15	Работа с учебной литературой. Подготовка к практическим занятиям, изучение нормативного материала; подбор материала для сообщения
Аналитическое обеспечение риск-менеджмента	1) Виды и этапы риск-менеджмента Международный стандарт ISO 31000:2018 и ГОСТ Р ИСО 31000-2019 2) Факторные модели формирования финансовых результатов и рисков Рекомендованные источники 6,7,8,11,14,15.9,12,13	Работа с учебной литературой. Подготовка к практическим занятиям, изучение нормативного материала; подбор материала для сообщения

6.2. Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной работы

В рамках дисциплины «Стратегический анализ и риск-менеджмент в организации» студенты, объединенные в творческие коллективы по 2-3 человека, готовят доклады или индивидуальные сообщения.

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ДОКЛАДОВ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ СООБЩЕНИЙ:

- Анализ рисков и вознаграждений
- Анализ факторов, влияющих на расходы и финансовые результаты организации
- Бухгалтерская и финансовая модель стоимости компании
- В чем особенность стратегического анализа?
- В чем состоит аналитический процесс установления целей?
- Задачи создания информационной базы стратегического анализа
- Какие внешние факторы (независящие от деятельности организации) влияют на величину финансового результата организации?

- Какие внутренние факторы (зависящие от деятельности организации) влияют на величину финансового результата организации?

- Какие уровни разработки и реализации стратегии охватывает стратегический анализ?

- Какие факторы характеризуют макросреду организации?

- Карта потока создания ценности

- Основные задачи стратегического анализа.

- По каким элементам анализируется непосредственное окружение организации?

- Практическое значение результатов стратегического анализа в управлении бизнес-процессами.

- Прикладное использование методов стратегического анализа

- Роль и место стратегического анализа в системе управления организации

- Сбалансированная система показателей стратегического анализа

- Составление системы ключевых факторов стратегической эффективности деятельности компании

- Виды и этапы риск-менеджмента

- Методы риск-менеджмента

- Факторные модели формирования финансовых результатов и рисков

- Характеристика видов отчетности, используемой в стратегическом анализе

- Анализ имитационных моделей

- Международный стандарт ISO/IEC 31010:2009 и ГОСТ Р ИСО 31000:2010.

- Характеристика методического регулирования информационного обеспечения стратегического анализа.

Целью подготовки доклада (сообщения) является развитие высокой степени самостоятельности, умение логически обрабатывать материал, высказывать свое отношение к объектам и событиям, самостоятельно принимать решение о целесообразности применения методов стратегического анализа, работать в коллективе, структурировать материал, оформлять в виде презентаций, приобретать навык публичного выступления. Студент, исходя из темы своего доклада, изучает необходимую экономическую литературу: нормативные акты, учебники, пособия, монографии, статьи, дискуссии оценочного Интернет-сообщества. По результатам формирует тезисы, которые согласовывает с преподавателем. Оформляет презентацию и комментарии к слайдам, а также дискуссионные вопросы для слушателей. Формой промежуточного контроля по дисциплине «Стратегический анализ и риск-менеджмент в организации» является ДТЗ.

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ДОМАШНЕГО ТВОРЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ:

- Анализ рисков и вознаграждений в стратегической перспективе

- Анализ факторов, влияющих на расходы и финансовые результаты организации в стратегическом горизонте

- Аналитические инструменты в модели МакКинси

- Внешние факторы (независящие от деятельности организации) влияют на

величину стоимости организации?

- Внутренние факторы (зависящие от деятельности организации) влияют на величину стоимости организации?
- Задачи создания информационной базы стратегического анализа
- Карта потока создания ценности
- Модель стратегического управления человеческими ресурсами
- Офшоринг/ аутсорсинг: стратегическая оценка
- Практическое значение результатов стратегического анализа в управлении бизнес-процессами.
- Практическое применение SWOT-анализа в стратегическом анализе
- Прикладное использование методов стратегического анализа
- Пример практического использования PEST-анализа
- Пример практического использования метода «Диаграмма Исикавы»
- Роль и место стратегического анализа в системе управления организации
- Сбалансированная система показателей стратегического анализа
- Составление системы ключевых факторов эффективности компании
- Уровни разработки и реализации стратегии в рамках стратегического анализа
- Факторные модели формирования стратегических финансовых и нефинансовых результатов
- Характеристика видов отчетности, используемой в стратегическом анализе
- Характеристика задач стратегического анализа конкретного экономического субъекта
- Характеристика методического регулирования информационного обеспечения стратегического анализа
- Элементы анализа непосредственного окружения организации

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание реферата, аудиторных самостоятельных работ и домашних заданий, решение задач и участие в обсуждениях на практических занятиях и др.), оценки итоговых знаний (по результатам экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№п/п	**Вид отчетности**	**Баллы**
1.	Работа в семестре	40
2.	Экзамен	60
	Итого:	**100**

Таблица 6 **-** Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	**Баллы**	**Методика оценки**
Посещение аудиторных занятий	7	Математический расчет Оц=7 : Кз х Пз Где Оц – сумма баллов; Кз – количество аудиторных занятий по дисциплине; Пз – количество занятий, посещаемых студентом
Активность при проведении аудиторных занятий	13	Доклад, презентация – 10 баллов Информационное сообщение – 5 баллов

		Участие в обсуждении – 3 балла Краткое выступление – 1 балл Решение расчетных задач – 1 балл
Активность при проведении внеаудиторной работы	10	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе и Университета - 10 баллов
Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя	10	Выполнение контрольной работы – 10 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам письменной экзаменационной работы, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

– решение задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

– выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;

– обсуждения законодательных, правовых и нормативных актов.

Вторая составляющая оценивает устный ответ на зачете и не может превышать 60 баллов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Максимальная оценка ответа на зачете оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Например, за первый теоретический вопрос максимально оценивается 15 баллов, два следующих теоретических вопроса оцениваются по 10 баллов, задача — максимально 15 баллов и пять тестов — по 2 балла каждый правильно решенный тест.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;

- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно»;

- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;

- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам письменной работы — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве письменной экзаменационной работы он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно».

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам

сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем, все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы:

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы».

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Компетенция	Типовые задания
ПК-4: Готовность к разработке информационно-аналитического обеспечения финансовой стратегии организации.	1. **Владеет методами анализа информации, знает тенденции лучших мировых практик и уровень аппаратно-информационного обеспечения процесса финансового консультирования в отрасли и в организации**. **Задание**. Укажите на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы, дестабилизирующие факторы внешней и внутренней среды и связанные с ними внешние и внутренние риски. Укажите не менее 10 примеров. 2. Осуществляет коммуникации и консультации с заинтересованными сторонами на всех стадиях процесса управления. **Задание**. Тяжелое положение, в котором находилось предприятие при передаче его новому руководству, требовало от пришедшей команды управленцев решительных действий по изменению сложившейся ситуации. Поиск путей вывода предприятия из сложившегося положения потребовал от нового руководства проведения детального анализа ситуации, при этом основной акцент был сделан на выявление потенциальных возможностей предприятия и определение номенклатуры строительных материалов, пользующихся реальным спросом на рынке сбыта. Новая стратегия развития предполагала резкое повышение конкурентоспособности, а значит, реализуемости производимой продукции, что должно было стать основой экономического и технического оздоровления предприятия. Однако действия по возрождению предприятия могли привести к достижению поставленной цели только в том случае, если они осуществлялись в соответствии со специально разработанным планом. Руководство поставило задачу разработки такого плана деятельности предприятия, который, с одной стороны, позволил бы реализовать новую стратегию развития предприятия, с другой – охватывал бы все стороны его деятельности. Вопросы: 1. Составьте план деятельности предприятия.

	2. Каково будет стратегическое решения на предприятии. 3. Разработайте производственный план организации. 4. Сформулируйте сильные и слабые стороны развития. **2.Осуществляет коммуникации и консультации с заинтересованными сторонами на всех стадиях процесса управления.** **Задание**. Существует целый ряд автопроизводителей, объем выпуска которых не превышает нескольких сотен тысяч штук, но чьи автомобили за счет конструкционных особенностей имеют постоянный круг потребителей (например, Subaru). Часть автопроизводителей сможет выжить за счет высокого качества и надежности своих автомобилей. Репутация BMW позволяет продавать автомобили этой фирмы по высокой цене и в США, и в Европе, и в Азии. В отличие от стремления снижения количества платформ для минимизации издержек большинства автомобильных компаний, BMW отказалась от планов использовать платформы автомобилей BMW для новой модели принадлежавшего компании 79 автозавода Rover, что объясняется позицией сохранения независимости марок. И BMW, и Mercedes удалось выпустить небольшую линию более эксклюзивных автомобилей для клиентов, у которых приоритетом является качество, а не цена. Есть ряд автомобилей, которые можно приобрести у обеих компаний, но они четко нацелены на потребителей, которые готовы заплатить дополнительную цену за более высокое качество. Вопросы: 1. Какие преимущества используют организации, приведенные в ситуации? 2. Какой стратегии придерживаются эти организации? **3. Рассчитывает размер инвестиций, необходимый для достижения целей клиента; целевую доходность в зависимости от финансовых целей и начального капитала.** **Задание**. На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных. Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены. Второй предложенный вариант решения проблемы предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены. По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта в одном случае со значительно сниженной продажной ценой, а в другом – с обновленной упаковкой и повышенной ценой. Вопросы: 1.Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и второму сценариям.

	2.Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным? **4. Владеет принципами соотношения риска и доходности.** **5. Осуществляет расчеты, прогнозирует, тестирует и верифицирует методики управления рисками с учетом отраслевой специфики** **Задание**. У компании «Корнинг» был завод в Кайзерслотерне (Германия) по производству керамических носителей катализатора для использования в системах нейтрализации автомобильных выхлопных газов. Чтобы завоевать новую нишу рынка, компания решила начать выпуск другой модификации данного изделия. С этой целью открыли завод в Гринвилле (США). В 1992 г. дела фирмы в США пошли очень плохо, в следующем году резко упали продажи в Германии, и руководители решили взглянуть на показатели рентабельности своих изделий. Итак, два изделия, произведенных в Кайзерслотерне: простой симметричный керамический носитель катализатора, который выпускается в огромных количествах (назовем его RIO), и производимый значительно меньшими объемами носитель R5 сложной формы. Нормативные издержки на выпуск одного изделия R5 были на 20% выше, чем на выпуск изделия RIO. Но когда полностью подсчитали затраты на установку дополнительного оборудования и обустройство цехов по выпуску R5, оказалось, что себестоимость одного изделия R5 составляет 500 000% (!) по сравнению с себестоимостью RIO. Изделие RIO воспроизводилось буквально само по себе, а вот R5 требовало постоянного внимания высокооплачиваемых инженеров, пытающихся удержать его в рамках спецификации. Поэтому, если бы Корнинг выпускала только RIO, она почти не нуждалась бы в инженерах. Так и произошло позднее: с прекращением выпуска мелкосерийных неприбыльных изделий количество инженеров в компании уменьшилось до 25% от их прежнего числа. Из 450 наименований продукции, производимой в Гринвилле, половина приносила 96,3% всех поступлений от продаж; доля других 50% составляла лишь 3,7%. На заводе в Германии половина выпускаемой продукции приносила в различные периоды от 2 до 5% выручки. И в США, и в Германии выпуск этих 50% видов продукции был убыточным. Вопросы: 1. Что необходимо делать предприятию, если сталкиваются с резким спадом сбыта? 2. Необходимо ли заранее продумывать новые варианты работы, виды товаров и т.п.
УК-5: Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность.	**1. Организовывает работу в команде, ставит цели командной работы.** **2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.** **Задание.** Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта. Чтобы подготовить и принять решение о проведении специ-

	альных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой — путь, который приведет к достижению поставленной цели. Вопросы: 1.Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства? 2. Сформулируйте траекторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения. **3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения** **Задание.** Слово «кризис», написанное по-китайски, состоит из двух иероглифов: один означает «опасность», другой – «благоприятная возможность». То есть экономический кризис – явление, не всегда ведущее за собой отрицательные последствия, а, наоборот, дающее шанс на подъем экономики. В современных условиях формируется новая экономическая реальность, во многом связанная с наложением двух процессов: нестабильности мировой экономической системы и попаданием российской экономики в режим санкций со стороны западных стран. В этих условиях появляется реальная возможность для кардинальной модернизации российской экономики. Россия ищет новые источники внутреннего экономического роста. А для этого следует обсуждать современные вызовы в области финансовой политики, кредитно-денежного регулирования, бюджетного процесса, социальной сферы. Предложите методы финансового регулирования и модели инновационного реформирования отечественной экономики. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения. **Задание.** Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство со-

	ветских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными. Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200— 300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое — со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций. Вопросы: 1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое? 2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением? 3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Экзаменационное задание содержит теоретический вопрос и тесты.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

Вопрос: Стратегический анализ охватывает следующие организационные уровни:

а) высший уровень организационной иерархии;

б) менеджеры среднего цвета;

в) команда единомышленников.

Вопрос: К факторам макросреды организации прямого воздействия относят:

а) поведение потребителей, конкурентов, посредников;

б) персонал организации;

в) региональное окружение.

Вопрос: Анализ выбранной стратегии заключается:

а) в выборе стратегических альтернатив;

б) в определении этапа реализации стратегии;

в) в анализе правильности выбора основных факторов, определи» возможность осуществления стратегии.

Вопрос: Какая из стратегических альтернатив матрицы «товар-рынок» И. Ансоффа имеет наибольшую вероятность успеха?

а) Стратегия совершенствования деятельности;

б) стратегия развития рынка;

в) товарная экспансия;

г) стратегии диверсификации.

Вопрос: Первая компания, занимавшаяся разработкой методов стратегического анализа:

а) GE;

б) 3М

в) БКГ,

г) IBM

Вопрос: Перечислите категории товаров в матрице БКГ:

а) дойные коровы;

б) звезды;

в) сухостой;

г) знаки вопроса;

д) денежные знаки,

е) газели.

Вопрос: Укажите группы методов, используемых при анализе стратегической ситуации:

а) матричные методы;

б) методы позиционирования положения организации;

в) методы сегментирования;

г) методы ранжирования

Вопрос: Этап «массового производства» в развитии стратегического анализа продолжался:

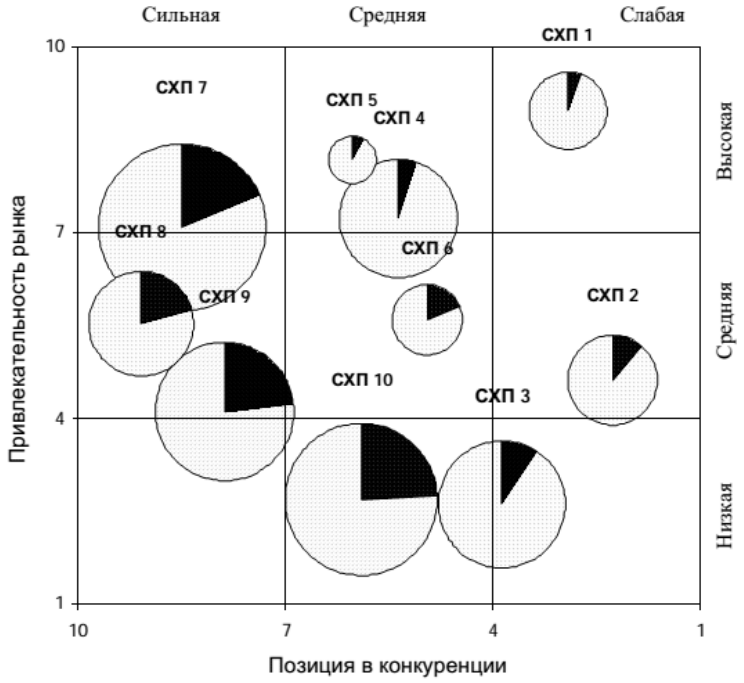
1. С 16 по 18 век

2. С конца 19-го по 30-е годы 20 века

3. С середины 20-го по настоящее время

4. С 30-х годов по 50-е годы 20-го века Кейс-задание:

Кейс 1. Анализ матрицы Мак-Кинси. На основании данных о привлекательности рынка, позиции в конкуренции, емкости и доли рынка десяти стратегических хозяйственных подразделений организации построена матрица Мак-Кинси (рис.1)



Задания:

1. Оцените фактическое состояние портфеля организации на основе анализа положения отдельных СХП в построенной матрице Мак-Кинси соотношения различных СХП в хозяйственном портфеле.

2. Классифицируйте СХП по принципу приоритетов инвестирования и разработайте рекомендуемые стратегии для каждого СХП с целью улучшения общего положения организации.

3. Сделайте выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

Кейс 2. Стратегический анализ с использованием GAP-анализа.

Компания «Лукойл» (данные условные) относится к крупнейшему международному вертикально интегрированному нефтегазовому бизнесу, обеспечивая 2, 1% мировой добычи нефти, с выручкой более 139 млрд долл. США и чистой прибылью более 11 млрд долл. Она реализует собственные проекты по разведке и добыче нефти и газа в 13 странах мира. Суммарная мощность нефтеперерабатывающих заводов составляет 77, 1 млн т/год. Объем финансирования научно-технических работ в отчетном году увеличился на 17 млн долл. и составил более 157 млн долл.

В табл. 2.1 представлены основные финансово-экономические показатели за три года. Маркетинговая информация. Компания осуществляет свою деятель-

ность на территории Северо-Западного, Приволжского, Уральского и Южного федеральных округов России. Основной ресурсной базой и регионом нефтедобычи остается Западная Сибирь, на которую приходится 44% доказанных запасов и 49% добычи углеводородов. Среднегодовые темпы прироста доказанных запасов нефти, осваиваемых компанией «Лукойл», составили 56%, в то время как у ее конкурента компании «Большая девятка» этот показатель составил 38% а у компании «Мир» он был отрицательным (-6%).

Таблица 2.1.- Динамика финансово-экономических показателей компании, млн

№ п/п	Показатель	Отчетный период	Прошлый период	Период» предшествую щий прошлому
1	Выручка от продаж	139 107	113 042	98867
2	Чистая прибыль	11002	10058	9068
3	Активы, всего	1 182 372	989 297	903 054
4	Нематериальные активы	283	233	154
5	Затраты на НИОКР	18560	9307	25965
6	Основные средства	6849	6100	4868
7	Внеоборотные активы	481 427	490 887	699 650
8	Оборотные активы	700945	498410	203 404
9	Краткосрочная дебиторская задолженность	143 180	125 447	139698
10	Собственный капитал (чистые активы)	619204	426 609	330 881
11	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	606 556	413 960	318 152
12	Краткосрочные кредиты и займы	420041	404 047	389 319
13	Краткосрочная кредиторская задолженность	151 663	109409	94420
14	Среднесписочная численность персонала, тыс. чел	14,5	13,7	13,9

На международные проекты приходится 9, 4% доказанных запасов и 10, 2% добычи товарных углеводородов. Лидирующие позиции бизнеса — результат 20-летней работы по расширению ресурсной базы благодаря увеличению масштабов деятельности и заключению стратегических сделок.

Бурная автомобилизация страны в сочетании с постоянно расту-м числом иномарок вызвала быстрый рост спроса на более качественные бензины. В отчетном году российская нефтеперерабатывающая промышленность поставила рекорд по объемам переработки нефти за последние 20 лет и впервые за последние 5—6 лет избежала традиционного осеннего кризиса на рынке бензина, нефтяные компании начали модернизацию советских нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ). За последние 7 лет в нефтепереработку инвестировано порядка 1 трлн руб. Компания «Лукойл» вложила около 1 млрд долл. в реконструкцию и модернизацию принадлежащих ей НПЗ, которые стали первыми производителями полноценного высокооктанового топлива. Нефтедобыча — важнейший источник доходов российского бюджета, выгодность экспорта остается неизменной, что приводит к инвестиционному буму в отрасли (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Темпы прироста потребления продукции компании, %

Рыночный сегмент	Темпы прироста потребления продукции за последние 5 лет по отчетным периодам n					Средние темпы прироста
	n-4	n-3	n-2	n-1		
Добыча и подготовка нефти	89	7	-6	-5	7	13
Переработка нефти	56	9	20	13	2	19
Сбыт нефти и нефтепродуктов	24	11	-23	11	-11	7
Автозаправки	101	4	-33	27	-25	5

Вопросы и задания

1. Какие еще приоритетные направления развития компании вам кажутся перспективными на ближайший период?
2. Дайте оценку рыночного положения компании.
3. На основе GAP-анализа:
   а) установите стратегический показатель деятельности компании (например, увеличение доли рынка на 20%);
   б) оцените потенциал компании (возможности) в динамике за несколько лет;
   в) выберите конкретные показатели стратегического планирования, которые будут контролировать рост доли рынка;
   г) оцените уровень и причины отклонений фактических показ лей стратегического плана от ожидаемых;
   д) разработайте и обоснуйте предложения по устранению отклонений; е) рассмотрите варианты и выберите оптимальный вариант развития компании.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

1. «Диаграмма Исикава» в стратегическом анализе
2. «Миссия» в стратегическом анализе, компоненты миссии
3. GETS-анализ. SNW-анализ.
4. PEST-анализ в стратегическом анализе
5. Анализ «цепочки ценности» в стратегическом анализе
6. Анализ движущих сил.
7. Анализ конкурентной среды.
8. Анализ мотивации потребителей.
9. Анализ рисков и вознаграждений
10. Виды и этапы риск-менеджмента
11. Виды стратегий.
12. Глобальные стратегии
13. Задачи и факторы анализа среды деятельности предприятия.
14. Задачи стратегического анализа.
15. Интегральный показатель конкурентоспособности.
16. Информационная база данных стратегического анализа.

17. Исторические этапы развития стратегического управления и анализа
18. Источники информации о среде деятельности предприятия.
19. Классификация стратегий.
20. Концепция анализа конкурентоспособности.
21. Матрицы стратегического SWOT-анализа.
22. Международный стандарт ISO/IEC 31010:2009 и ГОСТ Р ИСО 31000:2010.
23. Метод VALS в оценке покупателей в стратегическом анализе
24. Метод составления профиля среды.
25. Методы портфельного стратегического анализа
26. Методы риск-менеджмента
27. Модели МакКинси (McKinsey) и «Бостонская матрица» (Boston Consulting Group). Основные критерии для анализа в модели МакКинси.
28. Направления анализа сильных и слабых сторон конкурента.
29. Направления сбора информации для анализа состояния организации (ее сильные и слабые стороны).
30. Направления сбора информации о внутренней среде для проведения стратегического анализа
31. Основная идея сбалансированной системы показателей (BSC) в стратегическом анализе
32. Основные методы стратегического анализа.
33. Основные определения, понятия и показатели стратегического анализа коммерческой организации (управление, стратегия, стратегический анализ).
34. Основные отличительные особенности стратегии, которые выделил И.Ансофф
35. Основные принципы формирования стратегии.
36. Основные составляющие портфельного стратегического анализа и их содержание
37. Офшоринг/ аутсорсинг: стратегическая оценка
38. Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды.
39. Параметры анализа покупателей в стратегическом анализе
40. Параметры уровня конкурентной борьбы в стратегическом анализе
41. Показатель конкурентоспособности по техническим и экономическим параметрам.
42. Понятие «Стратегическая карта».
43. Последовательность стратегического управления (анализ среды, миссия, видение, цели, разработка стратегии, реализация стратегии).
44. Применение SWOT-анализа.
45. Принципы сегментации рынка.
46. Система ключевых показателей эффективности
47. Система показателей стратегического анализа.
48. Стадии жизненного цикла товара.
49. Стратегии в зависимости от внешних и внутренних факторов
50. Суть GAP-анализа в стратегическом анализе
51. Факторные модели формирования финансовых результатов и рисков

52. Факторы внешней среды, анализируемые в стратегическом анализе
53. Факторы успешного ведения бизнеса фирмы в конкурентной среде.
54. Финансовые и нефинансовые факторы создания стоимости компании
55. Характеристика движущих сил развития отрасли.
56. Характеристика корпоративной стратегии
57. Характеристика факторов внешней макроэкономической среды.
58. Цель портфельного стратегического анализа, и какой основной метод при этом используется
59. Элементы анализа конкурентоспособности компании по концепции «4Р» • Элементы в структуре стратегического управления
60. Этапы анализа рыночной среды в отрасли.
61. Этапы реализации стратегии в стратегическом анализа
62. Этапы стратегического анализа внешней среды.

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректора о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов

Приказ от 01 октября 2024 года №2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете», размещенный по ссылке: https://www.fa.ru/upload/iblock/845/yqw4vi0gi21glvu9775bfm4rz6p19b0z/Prikaz-_2187_o-ot-01.10.2024.pdf

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Нормативно-правовые документы

1) Указ Президента РФ от 01.04.1996 N 440 (ред. от 30.04.2018СА) «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» // СПС КонсультантПлюс.
2) Указ Президента РФ от 04.08.2004 N 1009 (ред. от 17.10.2022) "Об утверждении Перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ" //СПС «КонсультантПлюс».

Основная литература:

3) Никифорова, Н.А., Стратегии, риски и их анализ в концепции устойчивого развития организации : монография / Н.А. Никифорова. — Москва : КноРус, 2021. — 282 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL:https://book.ru/book/941517 (дата обращения: 02.11.2022). — Текст : электронный.
4) Никифорова, Н.А. Стратегический анализ бизнес-процессов 3D. Данные, диагностика, действия : монография / Н.А. Никифорова, Т.Б. Иззука, С.Н. Миловидова. — Москва : Русайнс, 2020. — 303 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: https://book.ru/book/939569 (дата обращения: 02.11.2022). — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

5) Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/477973 (дата обращения: 02.11.2022). — Текст : электронный.
6) Портных, В. В. Стратегия бизнеса : практическое пособие / В. В. Портных. — 3-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 274 с. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1091864 (дата обращения: 02.11.2022). - Текст : электронный.
7) Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 343 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490362 (дата обращения: 02.11.2022). — Текст : электронный.
8) Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. - 576 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2017. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: http://znanium.com/catalog/product/1028918 (дата обращения : 26.10.2022). - Текст: электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины

- Сервер органов государственной власти Российской Федерации (http://www.gov.ru).
- http://afdanalyse.ru
- http://cfin.ru
- http://finanalis.ru
- http://garant.ru
- http://gks.ru/
- http://ru.wikipedia.org
- http://softportal.com
- http://www.audit-it.ru/
- http://www.consultant.ru/ - законодательная база РФ
- Информационная система Bloomberg.
- Информационная система Thomson Reuters.
- Информационная система СПАРК.
- Справочная правовая система «Гарант» (http://www.garant.ru)

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Кузнецова С.О. Методические рекомендации по выполнению ДТЗ по дисциплине «Стратегический анализ и риск-менеджмент в организации» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика».	2025	https://cloud.mail.ru/public/CnoV/cYBRvyAHR
Приказ Финуниверситета от 14.05.2021 г. № 1040/о «Об утверждении методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры Финансовом университете»		https://www.fa.ru/upload/iblock/dc2/a5qpi6qb0k0l6jz01c4g9y1cv5x35ey3/Prikaz-_-1040_o-ot-11.05.2021.PDF

11. Программное обеспечение, информационные технологии, а также информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

1. Работа с электронными таблицами Microsoft Excel;
2. Программное обеспечение статистического и эконометрического анализа посредством Statistica 7.0(8.0) в среде Windows
3. http://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал Гарант.
4. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система КонсультантПлюс

12.Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных меж-

личностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

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

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

– в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

– в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);

– методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

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

– письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

– выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

– устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

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