

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

Департамент менеджмента и инноваций  
Факультета «Высшая школа управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_  
Е.А. Каменева  
«23» мая 2023 г.

С.В. Илькевич  
**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.01 «Экономика»,

Направленность программы магистратуры «Анализ и стратегический менеджмент  
в бизнесе»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»  
(протокол № 31 от 16.05.2023г.)  
Одобрено Советом Департамента менеджмента и инноваций  
(протокол № 15 от 17.04.2023г.)*

Москва 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	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	9
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	13
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	15
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	19
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	26
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	27
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	28
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	37
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	38

## 1. Наименование дисциплины

Современный стратегический анализ

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции <sup>1</sup>	Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПК-4	Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности с учетом факторов риска в условиях неопределенности	<p>1. Демонстрирует владение методами выявления, оценки и учета рисков при обосновании управленческих решений</p> <p>2. Организует работу исполнителей для выполнения заданий в области менеджмента рисков</p> <p>3. Демонстрирует навыки принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов и построения дерева управленческих решений</p> <p>4. Формирует действия для минимизации влияния рисков</p>	<p><b>Знать:</b> Основные методы выявления, учета и оценки рисков при обосновании стратегических управленческих решений</p> <p><b>Уметь:</b> Выявлять, систематизировать и соотносить факторы риска в контексте стратегических решений компаний</p> <p><b>Знать:</b> Организационные аспекты выстраивания системы менеджмента рисков</p> <p><b>Уметь:</b> Проектировать и выстраивать систему управления рисками компаний в контексте реализации национальных и глобальных стратегий бизнеса</p> <p><b>Знать:</b> Основные подходы управления рисками в условиях технологической и рыночной неопределенности бизнеса</p> <p><b>Уметь:</b> принимать стратегические решения компаний на основе применения методов формализации и количественной оценки рисков</p> <p><b>Знать:</b> Основные подходы и методы минимизации влияния рисков</p>

<sup>1</sup> Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО 3++

<sup>2</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

		5. Владеет принципами соотношения риска и доходности	<p><b>Уметь:</b> формировать план действий по предупреждению и минимизации влияния рисков с учетом принятой стратегии</p> <p><b>Знать:</b> Общие и частные закономерности соотношения риска и доходности в контексте стратегического развития бизнеса</p> <p><b>Уметь:</b> Уметь определять оптимальные соотношения риска и доходности при различных сценариях развития бизнеса, включая аспекты специфичности активов, многопрофильности деятельности компаний</p>
--	--	--	---

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к модулю дисциплин дополнительной квалификации программы магистратуры 38.04.01 «Экономика», направленность программы магистратуры Анализ и стратегический менеджмент в бизнесе.

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

Таблица 2

<b>Вид учебной работы по дисциплине</b>	<b>Всего (в з/е и часах)</b>	<b>Модуль 1 (в часах)</b>
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>4 з.е./144</b>	<b>144</b>
<b><i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i></b>	<b>48</b>	<b>48</b>
<i>Лекции</i>	8	8
<i>Семинары, практические занятия</i>	40	40
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b>96</b>	<b>96</b>
Вид текущего контроля	<i>Проектная работа</i>	<i>Проектная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

**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. Ресурсы и способности как основа стратегического анализа**

Ресурсы компании. Материальные и нематериальные ресурсы. Роль ресурсов и способностей, ресурсы и способности как источник прибыли. Классификация организационных способностей. Способность как рутина. Иерархия способностей. Влияние ресурсов и способностей на достижение и сохранение конкурентных преимуществ. Воспроизводство и развитие способностей.

## **Тема 2. Многообразие организационных структур и систем управления в бизнесе**

Принципы построения организационных структур. Механизмы координации, стимулы и контроль. Проблема агента-принципала и подходы к ее решению. Иерархия как координационный механизм: классические и новые интерпретации. Возможности координации вне иерархии в современных условиях. Сети, адхократия, социократия. Механистическая и органическая формы организации. Факторы определения организационных единиц. Стратегическое планирование, финансовое планирование и системы контроля. Возможности организационной (корпоративной) культуры как механизма координации и контроля.

## **Тема 3. Подходы и принципы анализа отрасли**

Отраслевой анализ. Анализ привлекательности отрасли. Типы отраслевых структур и формы рынков. Проблема разграничения отраслей и секторов. Описание структуры отрасли. Модель пяти сил М. Портера. Факторы интенсивности соперничества в отрасли и их влияние на маржинальность бизнеса. Факторы прибыльности отрасли. Рыночная власть основных субъектов рынка. Особенности и факторы конкуренции в отраслях и секторах «новой экономики». Значение цифровой трансформации и сервисизации традиционных отраслей «старой экономики» в контексте отраслевого анализа. Анализ конкурентов. Области применения теории игр для отраслевого анализа. Прогнозирование конкурентов. Стратегическое поведение. Анализ стратегических групп. Рыночные сегменты и их идентификация. Анализ привлекательности рыночного сегмента.

## **Тема 4. Источники и факторы конкурентного преимущества**

Возникновение конкурентного преимущества. Чувствительность к изменениям. Инновационная деятельность как фактор усиления конкурентного

преимущества. Преимущества первопроходца, последователя и имитатора. Устойчивое конкурентное преимущество. Построение барьеров для имитаторов. Специфика конкурентного преимущества на разных рынках. Преимущества в издержках и дифференциации. Источники экономии при лидерстве в издержках. Использование цепочки ценности для оптимизации издержек. Лучшие практики и методики сокращения издержек. Факторы преимуществ дифференциации. Анализ спроса для определения потенциала сегментов и дифференциации. Широкая и узкая дифференциация на примерах различных отраслей.

## **Тема 5. Эволюция и жизненный цикл отрасли**

Подходы к периодизации стадий жизненного цикла отраслей. Особенности стадий жизненного цикла в различных секторах. Организационная адаптация к изменениям. Конкуренция за будущее в отрасли. Подходы сценарного анализа. Роль и место инноваций в эволюции отраслей. Инновационные стратегии. Стратегии для зрелых, новых и угасающих отраслей. Управление рисками в условиях технологической и рыночной неопределенности. Особенности конкуренции за стандарты.

## **Тема 6. Вертикальная интеграция и стратегии диверсификации бизнеса**

Трансакционные издержки как фактор определения границ между внутрифирменными и рыночными механизмами. Границы фирмы по Р. Коузу и О. Вильямсону. Понятие внутренних административных (транзакционных издержек). Выгоды и издержки вертикальной интеграции. Специфичность активов и связанные с ней риски. Типы вертикальных отношений. Дилемма специализации и диверсификации бизнеса. Исторические тренды специализации и диверсификации на примере различных отраслей. Родственная и связанная диверсификация. Диверсификация и специализация в отраслях и секторах «новой экономики». Фактор повышения стоимости бизнеса. Почему 1980-е годы стали зенитом развития межотраслевых конгломератов. Преимущества, риски и

проблемы развития бизнеса и управления в многопрофильных компаниях. Влияние портфельной теории инвестирования на специализацию компаний.

## **Тема 7. Международный бизнес и глобальные стратегии**

Типы отраслей в глобальной экономике. Изолированные (защищенные) отрасли, торговые отрасли, многонациональные отрасли и глобальные отрасли. Конкурентное преимущество в глобальном бизнесе. Ромб М. Портера для анализа национальной конкурентоспособности. Фактор кластеризации отраслей в глобальной конкурентоспособности бизнеса. Международное размещение производства, детерминанты географического размещения производственных мощностей. Глобальная логистика и ее уязвимость. Международные цепочки ценности. Влияние регуляторного арбитража. Подходы к интернационализации бизнеса. Стратегии выхода на зарубежные рынки. Их преимущества и риски. Экспортные стратегии и стратегии размещения производства за рубежом. Международные и глобальные альянсы на примере различных отраслей. Многонациональные стратегии. Факторы национальной дифференциации глобального бизнеса. Факторы структур и стратегий транснациональной корпорации. Сложные и комбинаторные источники конкурентных преимуществ в глобальном бизнесе. От VUCA к BANI (2020 г.). Возможности встраивания реальных опционов в стратегии. Адаптивные организации и сети. Новые проблемы и задачи для менеджмента.

## 5.2. Учебно-тематический план

Информация представляется в табличной форме.

Таблица 3

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Ресурсы и способности как основа стратегического анализа	16	6	1	5	10	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия
2.	Тема 2. Многообразие организационных структур и систем управления в бизнесе	16	6	1	5	10	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия
3.	Тема 3. Подходы и принципы анализа отрасли	16	6	1	5	10	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия
4.	Тема 4. Источники и факторы конкурентного преимущества	16	6	1	5	10	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия
5.	Тема 5. Эволюция и жизненный цикл отрасли	16	6	1	5	10	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия
6.	Тема 6. Вертикальная интеграция и стратегии диверсификации бизнеса	16	6	1	5	10	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия

7.	Тема 7. Международный бизнес и глобальные стратегии	48	12	2	10	36	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия; Выступления с проектными работами
	<b>В целом по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>48</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>96</b>	Согласно учебному плану: <b>Проектная работа</b>
	Итого в %	100	33	17	83	67	

### 5.3. Содержание практических, семинарских занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники	Формы проведения занятий
Тема 1. Ресурсы и способности как основа стратегического анализа	Ресурсы компании. Материальные и нематериальные ресурсы. Роль ресурсов и способностей, ресурсы и способности как источник прибыли. Классификация организационных способностей. Способность как рутина.  Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.
Тема 2. Многообразие организационных структур и систем управления в бизнесе	Принципы построения организационных структур. Механизмы координации, стимулы и контроль. Проблема агента-принципала и подходы к ее решению. Иерархия как координационный механизм: классические и новые интерпретации. Возможности координации вне иерархии в современных условиях. Сети, адхократия, социократия. Механистическая и органическая формы организации.  Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.
Тема 3. Подходы и	Отраслевой анализ. Анализ	Устный опрос,

принципы анализа отрасли	<p>привлекательности отрасли. Типы отраслевых структур и формы рынков. Проблема разграничения отраслей и секторов. Описание структуры отрасли. Модель пяти сил М. Портера. Факторы интенсивности соперничества в отрасли и их влияние на маржинальность бизнеса. Факторы прибыльности отрасли. Рыночная власть основных субъектов рынка. Особенности и факторы конкуренции в отраслях и секторах «новой экономики».</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.</p>	групповой разбор мини-кейсов.
Тема 4. Источники и факторы конкурентного преимущества	<p>Возникновение конкурентного преимущества. Чувствительность к изменениям. Инновационная деятельность как фактор усиления конкурентного преимущества. Преимущества первопроходца, последователя и имитатора. Устойчивое конкурентное преимущество. Построение барьеров для имитаторов. Специфика конкурентного преимущества на разных рынках. Преимущества в издержках и дифференциации. Источники экономии при лидерстве в издержках. Использование цепочки ценности для оптимизации издержек.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.</p>	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.
Тема 5. Эволюция и жизненный цикл отрасли	<p>Подходы к периодизации стадий жизненного цикла отраслей. Особенности стадий жизненного цикла в различных секторах. Организационная адаптация к изменениям. Конкуренция за будущее в отрасли. Подходы сценарного анализа.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 6. Вертикальная интеграция и стратегии диверсификации бизнеса	<p>Трансакционные издержки как фактор определения границ между внутрифирменными и рыночными механизмами. Границы фирмы по Р. Коузу и О. Вильямсону. Понятие внутренних административных</p>	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов.

	<p>(транзакционных издержек). Выгоды и издержки вертикальной интеграции. Специфичность активов и связанные с ней риски. Типы вертикальных отношений. Дилемма специализации и диверсификации бизнеса. Исторические тренды специализации и диверсификации на примере различных отраслей. Родственная и связанная диверсификация.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.</p>	
Тема 7. Международный бизнес и глобальные стратегии	<p>Типы отраслей в глобальной экономике. Изолированные (защищенные) отрасли, торговые отрасли, многонациональные отрасли и глобальные отрасли. Конкурентное преимущество в глобальном бизнесе. Ромб М. Портера для анализа национальной конкурентоспособности. Фактор кластеризации отраслей в глобальной конкурентоспособности бизнеса. Международное размещение производства, детерминанты географического размещения производственных мощностей. Глобальная логистика и ее уязвимость. Международные цепочки ценности. Влияние регуляторного арбитража. Подходы к интернационализации бизнеса. Стратегии выхода на зарубежные рынки. Их преимущества и риски. Экспортные стратегии и стратегии размещения производства за рубежом.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.</p>	Устный опрос, групповой разбор мини-кейсов. Выступление с проектными работами.

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

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

В данном разделе перечислены формы внеаудиторной самостоятельной работы в соответствии с темами (разделами) дисциплины. В таблице 5 перечислены темы и вопросы, отводимые на самостоятельное освоение обучающимися данной дисциплины.

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Ресурсы и способности как основа стратегического анализа	Иерархия способностей. Влияние ресурсов и способностей на достижение и сохранение конкурентных преимуществ. Воспроизводство и развитие способностей.  Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 2. Многообразие организационных структур и систем управления в бизнесе	Факторы определения организационных единиц. Стратегическое планирование, финансовое планирование и системы контроля. Возможности организационной (корпоративной) культуры как механизма координации и контроля.  Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 3. Подходы и принципы анализа отрасли	Значение цифровой трансформации и сервисизации традиционных отраслей «старой экономики» в контексте отраслевого анализа. Анализ конкурентов. Области применения теории игр для отраслевого анализа. Прогнозирование конкурентов. Стратегическое поведение. Анализ	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

	<p>стратегических групп. Рыночные сегменты и их идентификация. Анализ привлекательности рыночного сегмента.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.</p>	
Тема 4. Источники и факторы конкурентного преимущества	<p>Лучшие практики и методики сокращения издержек. Факторы преимуществ дифференциации. Анализ спроса для определения потенциала сегментов и дифференциации. Широкая и узкая дифференциация на примерах различных отраслей.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 5. Эволюция и жизненный цикл отрасли	<p>Роль и место инноваций в эволюции отраслей. Инновационные стратегии. Стратегии для зрелых, новых и угасающих отраслей. Управление рисками в условиях технологической и рыночной неопределенности. Особенности конкуренции за стандарты.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 6. Вертикальная интеграция и стратегии диверсификации бизнеса	<p>Диверсификация и специализация в отраслях и секторах «новой экономики». Фактор повышения стоимости бизнеса. Почему 1980-е годы стали зенитом развития межотраслевых конгломератов. Преимущества, риски и проблемы развития бизнеса и управления в многопрофильных компаниях. Влияние портфельной теории инвестирования на специализацию компаний.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов. Подготовка проектной работы.
Тема 7. Международный бизнес и глобальные стратегии	<p>Международные и глобальные альянсы на примере различных отраслей. Многонациональные стратегии. Факторы национальной дифференциации глобального бизнеса.</p>	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала;

	<p>Факторы структур и стратегий транснациональной корпорации. Сложные и комбинаторные источники конкурентных преимуществ в глобальном бизнесе. От VUCA к BANI (2020 г.). Возможности встраивания реальных опционов в стратегии. Адаптивные организации и сети. Новые проблемы и задачи для менеджмента.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–8; Раздел 9, № 1–10.</p>	<p>подбор материала для тезисов докладов. Подготовка проектной работы.</p>
--	--	--

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### Примерные задания Проектной работы

- 1) Раскройте сущность исследования изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Опишите сущность стратегической оценки и анализа прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями.
- 2) Какова роль конкурентного анализа в управлении организацией? Приведите примеры факторов, усиливающих внутриотраслевую конкуренцию. Перечислите виды отраслевых барьеров входа и выхода.
- 3) Опишите основные этапы проведения портфельного анализа диверсифицированной компании (на примере матрицы McKinsey). Опишите типовые стратегии для каждого квадранта.
- 4) Опишите методику проведения стратегического анализа ресурсов и способностей по Р. Гранту. Приведите пример построения матрицы мощи ресурсов и характеристик/важности.
- 5) Опишите анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Опишите стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.

- 6) Проведите PESTEL-анализ банковского сектора России. Какой из факторов макроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на деятельность банков в России?
- 7) В рамках концепции ресурсного подхода к стратегическому менеджменту объясните, как между собой соотносятся такие понятия как «компетенции», «способности», «ресурсы» компании? Каким образом ресурсный подход к стратегическому менеджменту можно продуктивно стыковать со структурированием (блоками) бизнес-модели? Поясните, почему ресурсный подход к стратегическому менеджменту важен для понимания устойчивых конкурентных преимуществ бизнеса.
- 8) Проблемы банкротства и перепрофилирования торговых центров в контексте современных тенденций потребления: международный и российский опыт, прогнозы на ближайшие годы.
- 9) Проведите анализ микроокружения компании «Fix Price». Какой из факторов микроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на деятельность компании?
- 10) Анализ стратегии и конкурентных преимуществ международного гиганта коворкинга WeWork, почему бизнес-модель, несмотря на все положительные аспекты, оказалась манипулятивной для потребителей и финансово неустойчивой (если даже не авантюристичной)?

### **Примерный перечень заданий для тестирования**

#### **1. Что понимается под бизнес - моделью**

- а) практическое использование новшества с момента технологического освоения производства и масштабного распространения в качестве новых продуктов и услуг;
- б) освоение производства и масштабного распространения продуктов и услуг;
- в) распространение продуктов на новые рынки сбыта;
- г) формирование и доставка ценности до потребителя.

2. PESTEL-анализ включает исследование таких факторов как:

- а) стабильные
- б) политические
- в) системные
- г) глобальные

3. Анализ внешней среды в рамках SWOT-анализа включает:

- а) анализ ключевых факторов успеха фирмы
- б) анализ достоинств бизнес-модели фирмы
- в) анализ источников уникальности стратегической позиции фирмы
- г) анализ возможностей и угроз

4. SWOT-анализ относится к:

- а) количественным методам анализа
- б) качественным методам анализа
- в) методам оптимизации
- г) методам прогнозирования

5. SPACE-анализ включает в себя анализ

- а) стабильности экономической среды
- б) внутренней и внешней среды
- в) стратегических факторов
- г) стратегий конкурентов

6. Целью VRIO-анализа является:

- а) в нахождении ресурса с наиболее высоким потенциалом превращения в устойчивое преимущество фирмы
- б) в нахождении ресурса с наиболее низким потенциалом превращения в устойчивое преимущество
- в) анализ возможностей и угроз внешней среды
- г) анализ позиций конкурентов

7. Инновационная стратегия предполагает:

- а) приобретение конкурентных преимуществ за счет внедрения инноваций для удовлетворения потребностей потребителей;
- б) увеличение объемов сбыта за счет расширения товаропроводящей сети;
- в) освоение новых рынков;
- г) выстраивание отношений с научно-исследовательскими и проектными центрами;
- д) процесс коммерциализации новшеств.

8. В рамках метода сценарного анализа формируется:

- а) сценарно-аналитическая матрица
- б) прогнозно-стратегическая матрица
- в) матрица выбора альтернатив
- г) сценарно-стратегическая матрица

9. При проектировании стоимости продукта цену, покрывающую только переменные затраты на производство продукции, называют:

- а) предельная
- б) безубыточности
- в) целевая
- г) справочная

10. Какой подход является подходом к формированию стратегии:

- а) метод поиска внутренних резервов
- г) метод «сильных сигналов»
- б) метод функциональной устойчивости
- в) метод учета стратегической неопределенности

11. Опишите основные этапы отраслевого анализа. Назовите факторы, определяющие привлекательность отрасли. Охарактеризуйте понятие отраслевого рынка.

12. Назовите основные цели и задачи стратегического анализа. Перечислите отличия стратегического анализа от финансового анализа.

13. Назовите источники конкурентного преимущества за счет низких издержек. Каковы преимущества и недостатки этой стратегии?

14. Поясните аспекты соотношения понятий «бизнес-идея», «бизнес-модель», «бизнес-план». Чем отличается бизнес-модель компании от ее стратегии?

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Департамента менеджмента и инноваций.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний, представлены в таблице 7.

Таблица 7

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с	Типовые контрольные задания
--------------------------	-------------------------------------	---	-----------------------------

	компетенции	индикаторами достижения компетенции	
<b>ПК-4</b> Способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности с учетом факторов риска в условиях неопределенности	1. Демонстрирует владение методами выявления, оценки и учета рисков при обосновании управленческих решений	<b>Знать:</b> Основные методы выявления, учета и оценки рисков при обосновании стратегических управленческих решений <b>Уметь:</b> Выявлять, систематизировать и соотносить факторы риска в контексте стратегических решений компаний	<b>Задание 1</b> Опишите основные этапы портфельного анализа. Приведите сравнительную характеристику портфельных матриц. Опишите методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.
	2. Организует работу исполнителей для выполнения заданий в области менеджмента рисков	<b>Знать:</b> Организационные аспекты выстраивания системы менеджмента рисков <b>Уметь:</b> Проектировать и выстраивать систему управления рисками компаний в контексте реализации национальных и глобальных стратегий бизнеса	<b>Задание 2</b> Перечислите ключевые факторы успеха в сфере каршеринга. Выделите и перечислите факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на доходность компаний, работающих на рынке московского каршеринга.
	3. Демонстрирует навыки принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов и построения дерева управленческих решений	<b>Знать:</b> Основные подходы управления рисками в условиях технологической и рыночной неопределенности бизнеса <b>Уметь:</b> принимать стратегические решения компаний на основе применения методов формализации и количественной оценки рисков	<b>Задание 3</b> Проведите PESTL-анализ кинотеатрального бизнеса в России. Какой из факторов макроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на деятельность компании?
	4. Формирует действия для минимизации	<b>Знать:</b> Основные подходы и методы минимизации влияния рисков <b>Уметь:</b> формировать план действий по предупреждению и	<b>Задание 4</b> Каким бы образом вы бы сегментировали банковский рынок Москвы? Проведите оценку ресурсов и способностей Райффайзенбанка методом VRIO-анализа. Выявите устойчивые конкурентные преимущества данной организации.
			<b>Задание 5</b> Опишите основные элементы Сбалансированной системы показателей (The Balanced Scorecard, ССП). Какова роль ССП в стратегическом анализе?

	<p>влияния рисков</p> <p>5. Владеет принципами соотношения риска и доходности</p>	<p>минимизации влияния рисков с учетом принятой стратегии</p> <p><b>Знать:</b> Общие и частные закономерности соотношения риска и доходности в контексте стратегического развития бизнеса</p> <p><b>Уметь:</b> Уметь определять оптимальные соотношения риска и доходности при различных сценариях развития бизнеса, включая аспекты специфичности активов, многопрофильности деятельности компаний</p>	<p><b><u>Задача 6</u></b></p> <p>Банк выходит на рынок в условиях высокой конкуренции в ритейле (физические лица). Основной доход банка на физических лицах – это продажа кредитов (например, потребительский кредит, ипотека и др.). Для привлечения новых клиентов необходимо сделать продукты банка более привлекательными. Это сопровождается ростом затрат на маркетинг и снижает маржинальность. Как руководству банка решить данную проблему? Какие риски нужно учесть?</p> <p><b><u>Задание 7</u></b></p> <p>Опишите основные этапы проведения портфельного анализа диверсифицированной компании (на примере матрицы Boston Consulting Group – BCG). Опишите типовые стратегии для каждого квадранта.</p> <p><b><u>Задание 8</u></b></p> <p>Перечислите ключевые факторы успеха в банковском секторе. Постройте матрицу оценки внешних факторов (EFEM) для банковской сферы России.</p>
--	---	---	---

### Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Ресурсы компании. Материальные и нематериальные ресурсы. Роль ресурсов и способностей, ресурсы и способности как источник прибыли.
2. Классификация организационных способностей. Способность как рутина. Иерархия способностей.
3. Влияние ресурсов и способностей на достижение и сохранение конкурентных преимуществ. Воспроизводство и развитие способностей.

4. Принципы построения организационных структур. Механизмы координации, стимулы и контроль.

5. Проблема агента-принципала и подходы к ее решению.

6. Иерархия как координационный механизм: классические и новые интерпретации.

7. Возможности координации вне иерархии в современных условиях. Сети, адхократия, социократия.

8. Механистическая и органическая формы организации. Факторы определения организационных единиц.

9. Возможности организационной (корпоративной) культуры как механизма координации и контроля.

10. Отраслевой анализ. Анализ привлекательности отрасли. Типы отраслевых структур и формы рынков. Проблема разграничения отраслей и секторов. Описание структуры отрасли.

11. Модель пяти сил М. Портера. Факторы интенсивности соперничества в отрасли и их влияние на маржинальность бизнеса. Факторы прибыльности отрасли.

12. Особенности и факторы конкуренции в отраслях и секторах «новой экономики».

13. Анализ конкурентов. Области применения теории игр для отраслевого анализа. Прогнозирование конкурентов. Стратегическое поведение.

14. Рыночные сегменты и их идентификация. Анализ привлекательности рыночного сегмента.

15. Подходы к периодизации стадий жизненного цикла отраслей. Особенности стадий жизненного цикла в различных секторах.

16. Организационная адаптация к изменениям. Конкуренция за будущее в отрасли. Подходы сценарного анализа.

17. Роль и место инноваций в эволюции отраслей. Инновационные стратегии. Стратегии для зрелых, новых и угасающих отраслей.

18. Трансакционные издержки как фактор определения границ между внутрифирменными и рыночными механизмами. Границы фирмы по Р. Коузу и

О. Вильямсону. Понятие внутренних административных (транзакционных издержек).

19. Выгоды и издержки вертикальной интеграции. Специфичность активов и связанные с ней риски. Типы вертикальных отношений.

20. Дилемма специализации и диверсификации бизнеса. Исторические тренды специализации и диверсификации на примере различных отраслей.

21. Диверсификация и специализация в отраслях и секторах «новой экономики». Фактор повышения стоимости бизнеса.

22. Преимущества, риски и проблемы развития бизнеса и управления в многопрофильных компаниях.

23. Типы отраслей в глобальной экономике. Изолированные (защищенные) отрасли, торговые отрасли, многонациональные отрасли и глобальные отрасли.

24. Конкурентное преимущество в глобальном бизнесе. Ромб М. Портера для анализа национальной конкурентоспособности. Фактор кластеризации отраслей в глобальной конкурентоспособности бизнеса.

25. Международное размещение производства, детерминанты географического размещения производственных мощностей.

26. Глобальная логистика и ее уязвимость. Международные цепочки ценности.

27. Подходы к интернационализации бизнеса. Стратегии выхода на зарубежные рынки. Их преимущества и риски.

28. Экспортные стратегии и стратегии размещения производства за рубежом.

29. Международные и глобальные альянсы на примере различных отраслей.

30. Многонациональные стратегии. Факторы национальной дифференциации глобального бизнеса.

31. Сложные и комбинаторные источники конкурентных преимуществ в глобальном бизнесе.

32. От VUCA к BANI (2020 г.). Адаптивные организации и сети. Новые проблемы и задачи для менеджмента.

## Пример экзаменационного билета

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

Департамент менеджмента и инноваций

Дисциплина «Современный стратегический анализ»

Факультет «Высшая школа управления»

Форма обучения: очная

Модуль 1

Направление 38.04.01 «Экономика»

Направленность программы магистратуры «Анализ и стратегический менеджмент в бизнесе»

### Экзаменационный билет №\_\_

#### **Задание 1. (20 баллов). Теоретический вопрос.**

Принципы построения организационных структур. Механизмы координации, стимулы и контроль. Иерархия как координационный механизм: классические и новые интерпретации. Возможности координации вне иерархии в современных условиях.

#### **Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.**

1. PESTEL-анализ включает исследование таких факторов как:

- а) стабильные
- б) политические
- в) системные
- г) глобальные

2. Анализ внешней среды в рамках SWOT-анализа включает:

- а) анализ ключевых факторов успеха фирмы
- б) анализ достоинств бизнес-модели фирмы
- в) анализ источников уникальности стратегической позиции фирмы
- г) анализ возможностей и угроз

3. SPACE-анализ включает в себя анализ

- а) стабильности экономической среды
- б) внутренней и внешней среды
- в) стратегических факторов
- г) стратегий конкурентов

4. Целью VRIO-анализа является:

- а) в нахождении ресурса с наиболее высоким потенциалом превращения в устойчивое преимущество фирмы
- б) в нахождении ресурса с наиболее низким потенциалом превращения в устойчивое преимущество
- в) анализ возможностей и угроз внешней среды
- г) анализ позиций конкурентов

5. Инновационная стратегия предполагает:

- а) приобретение конкурентных преимуществ за счет внедрения инноваций для удовлетворения потребностей потребителей;
- б) увеличение объемов сбыта за счет расширения товаропроводящей сети;
- в) освоение новых рынков;
- г) выстраивание отношений с научно-исследовательскими и проектными центрами;
- д) процесс коммерциализации новшеств.

### **Задание 3. (30 баллов). Практико-ориентированное задание.**

#### **Реорганизация компании Toshiba.**

12 ноября 2021 года Toshiba объявила о разделении на три отдельные компании, в результате чего японский гигант перестанет быть конгломератом. Новая мера позволит ему быть более сосредоточенным на рынке и улучшить рентабельность ключевых бизнес-направлений. В соответствии с объявленной схемой, подразделения Toshiba, отвечающие за продукты в области инфраструктуры и электронику, станут самостоятельными публичными компаниями к концу 2023 финансового года. Остальные активы останутся у Toshiba: среди них – 40% доля в разработчике чипов памяти Kioxia, производитель офисного и розничного оборудования Toshiba Tec и бизнес по управлению доходами от лицензирования брендов Toshiba.

Предполагается, что новая инфраструктурная компания объединит в себе инфраструктуру и энергетические операции Toshiba. Она также будет включать передовые промышленные технологии, такие как Интернет вещей, автоматизация производства, умные сети и квантовые вычисления.

Реорганизация разделит разветвленные предприятия японской корпорации и облегчит акционерам понимание и контроль каждой операции. В настоящее время в Toshiba насчитывается семь основных подразделений, включая инфраструктурное, которое занимается системами общественного транспорта, водоснабжения и канализации, а также лифтами. Энергетическое подразделение в составе конгломерата специализируется на строительстве тепловых и атомных электростанций, а направление электронного оборудования отвечает за выпуск жестких дисков и полупроводниковой продукции.

Toshiba считает, что эти подразделения можно будет точнее оценить, если они станут отдельными компаниями. Инвесторы зачастую недооценивают крупные конгломераты, потому что их труднее понять извне, а также потому, что генеральному директору сложнее управлять сложной организацией, чем той, которая имеет более четкую направленность. Ожидается, что реорганизация позволит каждой группе работать более динамично, разработать собственную бизнес-стратегию, привлечь капитал и добиться более высоких темпов роста.

Вопрос 1. Какая стратегия реализуется в данной организации?

Вопрос 2. Дайте характеристику бизнес-портфеля данной организации.

Вопрос 3. Оцените внутреннюю и внешнюю сбалансированность компании до реорганизации.

Вопрос 4. Оцените внутреннюю и внешнюю сбалансированность компании после реорганизации.

Подготовил:

Утверждаю:

Дата:

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

### **8.1. Основная литература:**

1. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский - Москва: Инфра-Москва, 2013. - 256 с. - (Высшее образование: Магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1257970> (дата обращения: 24.04.2023). – Текст : электронный.
2. Казакова, Н. А. Бизнес-анализ и управление рисками : учебник / Н.А. Казакова, А.Н. Иванова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н.А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 336 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1415365. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1980007> (дата обращения: 24.04.2023). – Текст : электронный.

### **8.2. Дополнительная литература:**

3. Финансовые стратегии бизнеса: учебное пособие / Н. И. Аксенова, Е. В. Костяева, Е. А. Приходько, П. Н. Тесля; Новосибирский государственный технический университет. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018 — 183 с.: ил. - ЭБС Университетская библиотека ONLINE. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575405> (дата обращения: 24.04.2023). – Текст : электронный.
4. Богданова, Е. Н. Комплексный анализ и моделирование бизнес-процессов производственного предприятия : учебное пособие / Е.Н. Богданова, О.И. Бедердинова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 90 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1913571> (дата обращения: 24.04.2023). – Текст : электронный.
5. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт: монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат ; под науч. ред. М. С. Санталовой ; Академия управления и производства. – 3-е изд. –

Москва : Дашков и К°, 2022. – 246 с. - ЭБС Университетская библиотека online. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698470> (дата обращения: 24.04.2023). – Текст : электронный.

6. Линц, К. Радикальное изменение бизнес-модели: адаптация и выживание в конкурентной среде / Карстен Линц, Гюнтер Мюллер-Стивенс, Александр Циммерман ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 311 с. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078433> (дата обращения: 24.04.2023). – Текст : электронный.
7. Илышев, А.М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России: монография / А.М. Илышев, Н.Н. Илышева, Т.С. Селевич. — Москва: Финансы и статистика: Инфра-М, 2010 — 480 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1478889> (дата обращения: 24.04.2023). – Текст : электронный.
8. Концепция эффективного предпринимательства в сфере новых решений, проектов и гипотез : монография / А.В. Шаркова [и др.]; Финуниверситет; под общ. ред. М.А. Эскиндарова. - Москва: Дашков и К, 2018. - 641 с. – Текст : непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1428079> (дата обращения: 24.04.2023). - Текст : электронный.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети**

### **«Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОН-ЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
5. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
7. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>

8. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <https://grebennikon.ru/>
9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
10. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

#### **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Для успешного усвоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических занятий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое внимание. В процессе изучения данной дисциплины комплексно используются традиционные и инновационные технологии, активные и интерактивные формы занятий: лекции-беседы, лекции с элементами проблемного изложения, лекции-дискуссии, семинары, решение практических ситуаций и расчетно-аналитических задач, самостоятельная работа с элементами научно-исследовательской и творческой деятельности и др.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск студентами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи;
- установление взаимодействия между студентами, обучение работать в команде;
- формирование у студентов объективного мнения по изучаемой тематике;
- формирование жизненных и профессиональных навыков.

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты получают условия практико-ориентированных, расчетно-аналитических и кейсовых заданий, решение которых будет способствовать получению практических навыков в области инструментария и методологии решения проблем и поиска новых идей решения задач.

Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области решения нестандартных задач и поиска идей. Самостоятельная работа студентов (СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Выделяется два вида самостоятельных работ:

- контролируемая самостоятельная работа (КСР), направленная на углубление и закрепление знаний студентов по проблематике учебной дисциплины;

- обязательная самостоятельная работа (СРС), обеспечивающая подготовку студентов к текущим аудиторным занятиям.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий – на лекциях, практических и семинарских занятиях;

- в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;

- в электронной образовательной среде – библиотеке, дома, в Департаменте при выполнении студентом учебных задач. Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

### **Подготовка к занятиям и работа с материалом**

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с научными источниками следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

*План* – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

*Конспект* – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

*План-конспект* – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

*Текстуальный конспект* – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

*Свободный конспект* – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

*Тематический конспект* – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

*Подготовка информационного сообщения* – вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объёму устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несёт новизну, отражает современный взгляд по определённым проблемам.

Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объёмом информации, но и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

*Составление обобщающей таблицы по теме* – это вид самостоятельной работы студента по систематизации объёмной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации.

*Составление графологической структуры* – это продуктивный вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках логической схемы с наглядным графическим её изображением. Графологическая структура как способ систематизации информации ярко и наглядно представляет

её содержание. Работа по созданию даже самых простых логических структур способствует развитию у студентов приёмов системного анализа, выделения общих элементов и фиксирования дополнительных, умения абстрагироваться от них в нужной ситуации. В отличие от других способов графического отображения информации (таблиц, рисунков, схем) графологическая структура делает упор на логическую связь элементов между собой, графика выступает в роли средства выражения (наглядности).

### **Подготовка к семинарским и практическим занятиям**

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить

основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

### **Подготовка к групповой дискуссии**

Подготовка к групповой дискуссии строиться по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. Данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка.

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами.

Следует помнить, что задача докладчика – построить свое выступление так, чтобы оно стало фундаментом для последующей дискуссии.

### **Подготовка к решению кейсов**

Одной из особенностей обучения бакалавров является активное использование метода выполнения кейсовых заданий. Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей темы возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.

### **Подготовка доклада**

Планом ряда семинарских занятий по дисциплине предусмотрены проблемные доклады по отдельно сформулированным темам.

К докладу, как правило, готовится также презентация, отражающая основные положения доклада. В презентацию могут быть, например, включены блок-схемы, графики, диаграммы, небольшие по объему таблицы, которые наглядно иллюстрируют логику рассуждений, подтверждают выводы автора. Все надписи, цифры должны быть хорошо читаемыми. Основные формулировки проблем, предложений автора также целесообразно отразить в презентации, поскольку так будет легче обсудить их в группе.

На представление доклада, как правило, отводится до 10 минут. При этом вопросы уточняющего характера и проблемное обсуждение проводится после полного изложения автором доклада своих позиций.

Для участия в обсуждении проблем, затронутых в докладе, все студенты должны изучить данную тему при подготовке к семинару и быть способными как задавать вопросы, так и отвечать на них. При этом докладчик представляет проблему наиболее глубоко и в развернутом виде.

Задача докладчика – построить свое выступление таким образом, чтобы оно стало основой для последующей дискуссии.

### **Рекомендации по работе с литературой**

Особое место среди видов самостоятельной работы занимает работа с литературой, являющаяся основным методом самостоятельного овладения знаниями.

Перечень и объем литературы, необходимой для изучения дисциплины, определяется программой курса и другими методическими рекомендациями.

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

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

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

Рекомендации студенту при работе с литературой:

- выбранную монографию или статью целесообразно внимательно просмотреть. В книгах следует ознакомиться с оглавлением и научно-справочным аппаратом, прочитать аннотацию и предисловие. Целесообразно ее пролистать, рассмотреть иллюстрации, таблицы, диаграммы, приложения. Такое поверхностное ознакомление позволит узнать, какие главы следует читать внимательно, а какие – прочитать быстро;

- в книге или журнале, принадлежащие самому студенту, ключевые позиции можно выделять маркером или делать пометки на полях. При работе с Интернет - источником целесообразно также выделять важную информацию;

- если книга или журнал не являются собственностью студента, то целесообразно записывать номера страниц, которые привлекли внимание. Позже следует возвратиться к ним, перечитать или переписать нужную.

### **Методические рекомендации по выполнению Проектной работы**

Проектная работа предназначена для закрепления, углубления и систематизации практических навыков, полученных студентами в ходе изучения

дисциплины. Эта деятельность, позволит проявить себя индивидуально (в исключительных случаях в группе), даёт возможность студентам попробовать свои силы, реализовать свои идеи и задумки, принести пользу или финансовую выгоду. Студент формулирует с помощью преподавателя интересующую его проблему, когда результат этой деятельности — найденный способ решения проблемы — носит практический характер, имеет важное прикладное значение и, что весьма важно, интересен и значим для самих открывателей.

Все аналитические задачи, решаемые в ходе инициации и планирования проекта должны включать самостоятельно проведенный анализ рассматриваемых разделов с использованием концепций и аналитического инструментария, которым владеет студент и показывать готовность студента решать данные задачи на практике.

Проект разрабатывается студентом самостоятельно и по мере разработки по элементам представляется ведущему преподавателю.

Защита представленных в проекте материалов производится на семинарском занятии перед группой и преподавателем в виде публичного доклада в котором отражаются основные элементы проекта и концентрируется внимание на методике разработки проекта, на соблюдении последовательности разработки и её полноте. Баллы за проект входят в 40 баллов, которые студент получает за текущую работу над дисциплиной.

### **Методические рекомендации по подготовке к экзамену**

Обязательным условием допуска студента к экзамену является посещение лекций, систематическая работа на семинарских занятиях, выполнение, представление в срок преподавателю и успешная защита домашнего творческого задания на положительную оценку. Активная работа студента в семестре будет способствовать успешной сдаче экзамена.

Желательно готовиться к итоговому контролю по курсу в группе (2– 3 чел.) по следующему плану:

1. Внимательно прочтите вопросы по курсу.
2. Распределите темы подготовки по блокам и дням.

3. Не надо зазубривать материал, достаточно выделить ключевые моменты и уловить смысл и логику материала.

4. Составьте план ответа на каждый вопрос.

5. Изучив несколько вопросов, обсудите их с однокурсниками, проговорите основные положения ответа вслух.

Положительная оценка при ответе на теоретический вопрос складывается из умения оперировать понятиями, из знания конкретного материала и знания контекста вопроса. Ответ должен быть развернутым и аргументированным. Для подготовки к решению задач. желательно объединяться в коллективы и разбирать типовые или полученные на практических занятиях задачи.

**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).**

**11. 1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky

**11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

**11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

- не используются

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.