


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

Уфимский филиал Финуниверситета
Кафедра «Экономика, менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ
Директор Уфимского филиала
 Р.М. Сафуанов
« 02 » 05 2021 г.

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент,
направленность программы магистратуры: Проектный менеджмент, Финан-
совый менеджмент и рынок капиталов

Рекомендовано Ученым советом филиала
(протокол № 39 от «31» 08 2021г.)

Одобрено кафедрой «Экономика, менеджмент и маркетинг»
(протокол № 1 от «27» 08 2021г.)

Уфа 2021

автор составитель канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг» Шеина А. Ю.

Содержание

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1 Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно-тематический план	11
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	12
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	14
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	14
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)	16
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	18
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	27
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	28
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	28

1. Наименование дисциплины

Современный стратегический анализ

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПKN-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости.	<p>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</p> <p>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p> <p>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.</p>	<p><i>Знать:</i> основные понятия, базовые модели, методы и инструменты стратегического анализа, стратегического выбора и трансформации стратегии в действия.</p> <p><i>Уметь:</i> анализировать и использовать результаты фундаментальных и прикладных исследований в области стратегического менеджмента.</p> <p><i>Знать:</i> классические и современные концепции теории стратегии, принципы построения и анализа моделей бизнеса, методы и механизмы стратегического анализа и управления организациями различных отраслей и форм собственности.</p> <p><i>Уметь:</i> эффективно находить, обобщать и анализировать разнородную информацию, необходимую для выработки и обоснования стратегических решений с использованием сценарного и проектного подходов</p> <p><i>Знать:</i> содержание и характеристики глобальных и региональных тенденций и факторов, влияющих на конкуренцию и социально-экономическое развитие регионов, отраслей, компаний и сфер деятельности</p> <p><i>Уметь:</i> проводить комплексный сценарно-стратегический анализ с учётом изменений, обусловленных переходом к экономике знаний и «сетевой» экономике</p> <p><i>Знать:</i> структуру и основные</p>

¹Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

			<p>элементы моделей бизнеса, корпоративных и конкурентных стратегий, стратегий партнерства компаний.</p> <p><i>Уметь:</i> исследовать и обобщать результаты стратегического управления компаниями, систематизировать их и представлять в форме презентаций.</p> <p><i>Знать:</i> методы анализа эффективности экономических проектов.</p> <p><i>Уметь:</i> использовать техники и инструменты сценарного и стратегического анализа, обоснования и выбора стратегий.</p>
ПКН-6	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций	<p>1.Организовывает реализацию проектов стратегических изменений.</p> <p>2.Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>3.Использует навыки работы по преодолению сопротивления изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p>4.Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</p>	<p><i>Знать:</i> виды стратегических изменений.</p> <p><i>Уметь:</i> анализировать экономические характеристики различных типов рынков и конкурентных преимуществ компаний с целью трансформации их деятельности.</p> <p><i>Знать:</i> классификацию метрик результативности и эффективности деятельности.</p> <p><i>Уметь:</i> управлять развитием организации и осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений, а также формирования стратегических карт и метрик достижения результатов.</p> <p><i>Знать:</i> виды и источники сопротивления изменениям организации.</p> <p><i>Уметь:</i> проводить анализ эффективности проводимых изменений.</p> <p><i>Знать:</i> методы анализа рыночных возможностей.</p> <p><i>Уметь:</i> формировать и обосновывать при помощи инструментов стратегического анализа новые направления деятельности компании.</p>
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные органи-	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p>2. Анализирует качество</p>	<p><i>Знать:</i> типы организационного дизайна компаний.</p> <p><i>Уметь:</i> управлять организационными изменениями в целях</p>

	зационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	управления организацией. 3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия. 4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.	достижения целей стратегии организации. <i>Знать:</i> качественный анализ деятельности организации. <i>Уметь:</i> самостоятельно применять аналитические инструменты, в том числе качественного анализа, для решения соответствующих экономических проблем. <i>Знать:</i> методы анализа внешней и внутренней среды организации, ее ключевых элементов и оценивать их влияние на организацию. <i>Уметь:</i> применять аналитические инструменты для соответствующих экономических проблем. <i>Знать:</i> методы и инструменты обоснования, принятия и реализации управленческих решений. <i>Уметь:</i> использования экономических методов и моделей выбора и обоснования стратегических решений.
УК-1	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности. 2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций. 3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода.	<i>Знать:</i> природу и источники конкурентного преимущества. <i>Уметь:</i> проводить анализ цепочки и сети ценностей; выявлять стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры. <i>Знать:</i> ремоделирование организаций. <i>Уметь:</i> формировать организации, ориентированные на адаптивность. <i>Знать:</i> новые направления в стратегическом мышлении. <i>Уметь:</i> выстраивать стратегию организации в сложных экономических условиях.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ» входит в модуль дисциплин, инвариантных для направления подготовки, отражающих специфику ву-

за/филиала, образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность программы магистратуры: «Проектный менеджмент», «Финансовый менеджмент и рынок капиталов».

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

Таблица 1

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры: Проектный менеджмент.

Вид учебной работы	Всего (в зачетных единицах и часах)	Модуль 2 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е. и 108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	16	16
Лекции	4	4
Семинары, практические занятия	12	12
Самостоятельная работа	92	92
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры: Финансовый менеджмент и рынок капиталов .

Вид учебной работы	Всего (в зачетных единицах и часах)	Модуль 2 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е. и 108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	40	40
Лекции	14	14
Семинары, практические занятия	26	26
Самостоятельная работа	68	68
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
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. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений

Роль анализа при выработке стратегии. Стратегические цели. Взаимосвязь с видением, ценностями компании. Ценность во взаимоотношениях со стейкхолдерами. От ценности к созданию стоимости. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкуренто-

способность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. Типология инструментов стратегического анализа.

Тема 2. Обоснование стратегических решений

Доказательства и методы доказывания. Источники данных. Количественные методы обработки данных. Качественные методы обработки данных. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей. Использование теории игр для обоснования стратегических решений.

Реальные опционы.

Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ

Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и других факторов, расширение традиционных моделей анализа. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Выявление ключевых факторов успеха. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно-стратегические планы.

Тема 4. Анализ внутренней среды

Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникаль-

ность и ценность ресурсов и способностей. Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль. Эволюция типологии конкурентных стратегий. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании. Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний. Анализ кадрового потенциала. Особенности систем мотивации, их влияние на реализуемые стратегии. Особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад. Анализ структуры компетенций компании. VRIO-анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT-анализ положения организации. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад. Оценка степени удовлетворенности стейкхолдеров.

Тема 5. Анализ конкурентного преимущества

Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество. Экономия за счет опыта. Кривая опыта. Преимущества по издержкам. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.

Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC. Анализ «слепых зон». Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнитель-

ного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP–анализ и динамический SWOT–анализ компаний-конкурентов. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE-анализ). Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шибата и К. Исиава.

Тема 6. Стратегический портфельный анализ

Особенности стратегий для многопродуктовых, многопрофильных компаний. Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость. Сценарии развития бизнес-портфеля. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Ограничения, проблемы и способы преодоления ограничений матричного подхода. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 2

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры:

Финансовый менеджмент и рынок капиталов/Проектный менеджмент:

п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Самостоя- тельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа				
			Общая,	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Аналити- ческие концеп- ции стратегиче- ского анализа и поддержки при- нятия решений	17	6/2	2/-	4/2	11/15	Семинар в диалоговой форме, пре- зентация до- кладов.
2.	Тема 2. Обоснование стратегических решений	17	6/2	2/-	4/2	11/15	Семинар в диалоговой форме, пре- зентация до- кладов.
3	Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стра- тегический ана- лиз	17	6/3	2/1	4/2	11/14	Семинар в диалоговой форме, пре- зентация до- кладов.
4	Тема 4. Анализ внутренней среды	17	6/3	2/1	4/2	11/14	Семинар в диалоговой форме, пре- зентация до- кладов.
5	Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	18	6/3	2/1	4/2	12/15	Семинар в диалоговой форме, пре- зентация до- кладов.
6	Тема 6. Стратегический портфельный анализ	22	10/3	4/1	6/2	12/19	Семинар в диалоговой форме, пре- зентация до- кладов.
	В целом по дисциплине	108	40/16	14/4	26/12	68/92	Контрольная работа

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	Роль анализа при выработке стратегии. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-3. из раздела 9: 1-5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
Тема 2. Обоснование стратегических решений	Доказательства и методы доказывания. Источники данных. Количественные методы и качественные методы обработки данных. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-3. из раздела 9: 1-5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Выявление ключевых факторов успеха. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-3. из раздела 9: 1-5.	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач
Тема 4. Анализ внутренней среды	Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Организационные способности. Управление знани-	Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач

	<p>ями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.</p> <p>Эволюция типологии конкурентных стратегий.</p> <p>Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга.</p> <p>Внутренние параметры стратегической позиции компании. Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний.</p> <p>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-3. из раздела 9: 1-5.</p>	
<p>Тема 5. Анализ конкурентного преимущества</p>	<p>Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество.</p> <p>Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.</p> <p>Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа.</p> <p>Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.</p> <p>Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Анализ «слепых зон».</p> <p>Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC.</p> <p>Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP-анализ и динамический SWOT-анализ компаний-конкурентов.</p> <p>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-3. из раздела 9: 1-5.</p>	<p>Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач</p>
<p>Тема 6. Стратегический портфельный анализ.</p>	<p>Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.</p> <p>Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Ограничения, проблемы и способы преодоления ограничений матричного подхода.</p> <p>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-3. из раздела 9: 1-5.</p>	<p>Опрос, участие в дискуссии, решение практических задач</p>

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

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений	1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. 2. Типология инструментов стратегического анализа.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 2. Обоснование стратегических решений	1. Использование теории игр для обоснования стратегических решений. 2. Реальные опционы.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ	1. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. 2. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев. 3. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно-стратегические планы.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 4. Анализ	1. Анализ кадрового потенциала. Осо-	- работа с конспектом лек-

внутренней среды	<p>бенности систем мотивации, их влияние на реализуемые стратегии. Особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры.</p> <p>2. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад. Анализ структуры компетенций компании. VRIO - анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций.</p> <p>3. GAP-анализ, динамический SWOT-анализ положения организации.</p> <p>4. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад.</p> <p>5. Оценка степени удовлетворенности стейкхолдеров</p>	<p>ции;</p> <ul style="list-style-type: none"> - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 5. Анализ конкурентного преимущества	<p>1. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE-анализ).</p> <p>2. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.</p> <p>3. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шибана и К. Исиава.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 6. Стратегический портфельный анализ.	<p>1. Портфельный куб</p> <p>2. Матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)

Примерный перечень тем контрольных работ:

Задание 1. Анализ отраслевой структуры

1. Проанализируйте основные структурные характеристики отрасли (в которой функционирует выбранная Вами компания), которые влияют на конкуренцию и прибыльность. Определите основные тренды отрасли и ее структурах на основании которых можно прогнозировать будущие изменения конкуренции и прибыльности.
2. Охарактеризуйте возможные сценарии дальнейшего развития событий.
3. Дайте оценку конкурентной позиции компании в отрасли.
4. Для более детального анализа конкуренции проведите декомпозицию отрасли на отдельные рынки (анализ сегментации рынка), для этого:
 - определите стратегически значимые переменные для сегментации (при этом необходимо объединить переменные тесно коррелирующие друг с другом)
 - постройте матрицу сегментации (например таблицу)

Продукция / регионы	Северная Америка	Западная Европа	Восточная Европа	Азия	Латинская Америка	Африка	Австралия
Автомобили класса люкс							
Седаны среднего размера							
Автомобили универсалы							
Спортивные автомобили							
Гибридные автомобили							

- проанализируйте привлекательность сегмента. Примените анализ пяти сил к отдельным рыночным сегментам
 - определите ключевые факторы успеха в каждом сегменте
 - выработайте для компании рекомендации относительно того, специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Для обоснования проанализируйте какие возможности даст разделение затрат между различными сегментами и передача производственного опыта внутри сегмента, насколько схожи ключевые факторы успеха в различных сегментах, выгодна ли компании специализация сегментов.
5. Проведите прогнозирование поведения конкурентов по схеме Портера (рис. 1):
 - нынешняя стратегия конкурентов;
 - цели конкурентов;
 - предпосылки конкурентов относительно отрасли;
 - ресурсы и способности конкурента.



Рис. 1. Структура анализа конкурентов

6. Проанализируйте стратегические группы в отрасли и постройте карту стратегических групп.

Задание 2. Анализ стратегических групп

Анализ стратегических групп – это подраздел отраслевого анализа, который изучает различные группы конкурирующих фирм, объединенные на основании аналогичных конкурентных подходов и стратегических позиций. Стратегическая группа состоит из конкурирующих фирм с аналогичными конкурентными подходами и положениями в отрасли. Карта стратегической группы отражает различные конкурентные позиции, занимаемые соперничающими фирмами. Анализ стратегических групп используется для определения:

- различных конкурентных позиций, занимаемых конкурирующими фирмами;
- интенсивности конкурентного соперничества внутри группы и между отраслевыми группами;
- потенциала доходности различных стратегических групп в отрасли;
- статичного и динамичного стратегического применения к конкурентной позиции фирмы в соответствии с анализом.

Задание 3. Анализ ресурсов и способностей

1. Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании.
2. Исследуйте связи между ресурсами и способностями.
3. Оцените насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.
4. Используйте результаты для анализа стратегии компании:
 - как эксплуатировать ресурсы и возможности полнее и эффективнее
 - как можно скорректировать слабости за счет приобретения и выработки ресурсов и способностей?

5. Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие).
6. Какие знания являются ключевыми для развития компании, составляют ее ключевую компетенцию.
7. Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно задействовать для достижения целей выбранной компании.
8. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании.

Задание 4. Анализ конкурентного преимущества

1. Идентифицируйте обстоятельства, при которых выбранная Вами компания может создать конкурентное преимущество перед соперниками.
2. Проанализируйте насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания.
3. Оцените возможности дифференциации для создания конкурентного преимущества.
4. Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).
5. Проанализируйте возможности дифференциации.
6. Сформулируйте стратегию для компании, которая создаст преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованием к ней потребителей.

Задание 5

1. Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла компании.
2. Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде и в ожиданиях собственников бизнеса.
3. Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании.
4. Предложите стратегические альтернативы развития компании в ближайшие 3-5 лет. Какой из предложенных альтернатив наиболее благоприятен для компании?
5. Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития?

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

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

Таблица 5

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ²	Типовые контрольные задания
ПКН-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости.	<p>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</p> <p>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p> <p>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.</p>	<p>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</p> <p><i>Задание 1</i> На примере выбранной компании провести анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей. Результат представляется в виде презентации.</p> <p><i>Задание 2</i> Провести анализ влияния стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость. Сформировать сценарии развития бизнес-портфеля.</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</p> <p><i>Задание 1</i> Выбрать публичную компанию и провести анализ влияния выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Проанализировать взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. Выявить источники конкурентного преимущества компании. Результат представляется в виде презентации.</p> <p><i>Задание 2</i> Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).</p>

²Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

			<p>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</p> <p><i>Задание 1</i></p> <p>Проанализируйте насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>Проведите анализ системы управления знаниями в компании. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании.</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p> <p><i>Задание 1</i></p> <p>Выработайте для компании рекомендации относительно того, специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Для обоснования проанализируйте какие возможности даст разделение затрат между различными сегментами и передача производственного опыта внутри сегмента, насколько схожи ключевые факторы успеха в различных сегментах, выгодна ли компании специализация сегментов</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании. Исследуйте связи между ресурсами и способностями. Оцените насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.</p> <p>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.</p> <p><i>Задание 1</i></p> <p>На основе публично доступной</p>
--	--	--	--

			<p>информации о той же компании выявить ее ключевые факторы успеха. Провести анализ стратегических групп, конкурентов и сегментации рынка.</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>Провести исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.</p>
ПКН-6	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций	<p>1.Организовывает реализацию проектов стратегических изменений.</p> <p>2.Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>3.Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p>4.Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</p>	<p>1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.</p> <p><i>Задание 1</i></p> <p>Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие). Предложите проект организационных изменений.</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании.</p> <p>2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p><i>Задание 1</i></p> <p>Провести стратегическую оценку и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Построить сценарно - стратегические планы.</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>Разработайте стратегическую карту выбранной Вами компании. Для каждой перспективы определите 2-3 ключевых показателя эффективности.</p> <p>3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p><i>Задание 1</i></p> <p>Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно задей-</p>

			<p>ствовать для достижения цели преодоления сопротивления изменениям в выбранной компании.</p> <p>Задание 2</p> <p>Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития. Как преодолеть сопротивление изменениям.</p> <p>4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</p> <p>Задание 1</p> <p>На примере выбранной компании провести анализ внутренних параметров стратегической позиции компании.</p> <p>Задание 2</p> <p>Проанализировать источники уникальности стратегической позиции, кадрового потенциала. Выявить особенности и совместимость стратегий, структуры, стиля управления и корпоративной культуры.</p>
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p>2. Анализирует качество управления организацией.</p> <p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</p> <p>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p>	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p>Задание 1</p> <p>Рассмотреть имеющуюся и предполагаемую после реструктуризации структуру собственности, группы на предмет наличия в ней рисков для акционеров, группы в целом.</p> <p>Задание 2</p> <p>Определить возможные варианты реформирования Группы, трансформации структуры собственности.</p> <p>2. Анализирует качество управления организацией.</p> <p>Задание 1</p> <p>Сформировать план мероприятий по реформированию и формированию системы корпоративного управления в соответствии с целевой структурой холдинга и «лучшими практиками».</p>

			<p>Задание 2</p> <p>Предложите систему качественных показателей, наиболее полно оценивающих качество управления в выбранной Вами компании</p> <p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</p> <p>Задание 1</p> <p>Конкретизировать цели реформирования: какие инвестиции планирует привлекать Группа (стратегический инвестор, IPO)? Если это фондовые рынки – оценить преимущества и недостатки выхода Группы на российские и зарубежные рынки капитала.</p> <p>Задание 2</p> <p>Что делать с непрофильными активами – разделить или продать? Каким образом? Плюсы и минусы различных вариантов.</p> <p>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>Задание 1</p> <p>Провести стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад, а также анализ структуры компетенций компании.</p> <p>Задание 2</p> <p>Используя методы VRIO, проанализировать уникальность и ценность ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT-анализ положения организации. Сделать вывод о стратегическом потенциале организации, а также эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала.</p>
УК-1	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситу-	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза про-

	<p>проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий</p>	<p>аций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности.</p> <p>2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.</p> <p>3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода.</p>	<p>блемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности.</p> <p><i>Задание 1</i></p> <p>Провести анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Выявить стратегические приоритеты выбранной компании при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>На основе данных о выбранной компании проанализировать бизнес и продуктовый портфель компании.</p> <p>2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций.</p> <p><i>Задание 1</i></p> <p>Идентифицируйте обстоятельства при которых выбранная Вами компания может создать конкурентное преимущество перед соперниками.</p> <p><i>Задание 2</i></p> <p>Сформулируйте стратегию для компании, которая создаст преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованием к ней потребителей.</p> <p>3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на ос-</p>
--	---	--	--

			<p>нове системного подхода.</p> <p><i>Задание 1</i> Предложите стратегические альтернативы развития компании в ближайшие 3-5 лет. Какой из предложенных альтернатив наиболее благоприятен для компании.</p> <p><i>Задание 2</i> Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде и в ожиданиях собственников бизнеса.</p>
--	--	--	--

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:

1. Роль стратегического анализа при разработке стратегии компании. Границы стратегического анализа.
2. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений.
3. Типология инструментов стратегического анализа.
4. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей.
5. Использование теории игр для обоснования стратегических решений.
6. Реальные опционы.
7. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения.
8. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей.
9. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности.
10. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка.
11. Анализ конкурентов и сегментации рынка.
12. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.
13. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями.
14. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Анализ

уникальности и ценности ресурсов и способностей.

15. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад.

16. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад.

17. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.

18. Анализ динамических способностей компании

19. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества.

20. Анализ устойчивости конкурентного преимущества.

21. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.

22. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.

23. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний.

24. Конкурентный GAP-анализ и динамический SWOT-анализ компаний-конкурентов. 25. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE-анализ). 26. Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике.

27. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шибя и К. Исигава.

28. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость.

29. Портфельные стратегии: особенности и модели. Сравнительная характеристика портфельных матриц.

30. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.

31. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL.

32. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке.

33. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.

34. Анализ стадий жизненного цикла компании и стратегическое развитие компании

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

Нормативные акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть ПЕРВАЯ) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (статьи: 1 - 453) (в последней редакции)

Основная литература

1. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 386 с. — URL: <https://ezpro.fa.ru:3217/bcode/413109>

Дополнительная литература:

2. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров [Электронный ресурс]: монография /И.В.Ивашковская. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 430 с. <http://znanium.com/catalog/product/929697>

3. Маевская Е. Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций [Электронный ресурс]: монография/ Е.Б. Маевская. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 108 с. <http://znanium.com/catalog/product/982618>

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

1. Официальный сайт компании «Консультант Плюс» – www.consultant.ru
2. Официальный сайт компании «НПП Гарант-Сервис» – www.garant.ru
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
4. Официальный сайт Финансового университета при Правительстве Российской Федерации <http://www.fa.ru>.
5. Электронно-библиотечные системы <https://org.fa.ru/app/ebs/list>.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд кафедры/филиала, др.)
Методические указания к лекциям	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания к практическим занятиям	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания самостоятельной работе	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания по формам текущего контроля успеваемости	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

Продукты компании Microsoft, включая ОС Windows и Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронное периодическое издание Справочная Правовая Система Консультант Бюджетные организации: версия Проф.

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не используются.

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

Учебная аудитория для проведения всех видов учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.