

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.

Е.С. Якушова

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»

Направленность программы «Корпоративное управление», «Финансовый маркетинг», «Проектный менеджмент», «Управление инновациями и предпринимательство», «Управление проектами государственно-частного партнерства», «Управленческий консалтинг»

*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	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1. Содержание дисциплины	6
5.2. Учебно-тематический план	8
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	12
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	15
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	23
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	32
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	33
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	34
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	40
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	41

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 ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
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	Знать: методы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, их достоинства и недостатки; Уметь: выбирать эффективные методы стратегического анализа; оценивать влияние факторов внешней среды на компанию; проводить стратегическую диагностику организации. Знать: основные управленческие концепции ведущих российских и зарубежных ученых в области стратегического управления и стратегического анализа Уметь: работать с разноплановыми источниками информации, применять современный инструментальный для стратегической диагностики организации Знать: понятие и виды стратегий, условия их реализации, источники конкурентных преимуществ организации. Уметь: выявлять источники конкурентных преимуществ компании; разрабатывать стратегию развития компании.
ПКН-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации целом и отдельных	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом	Знать: особенности стратегических решений, показатели, характеризующие функциональные срезы внутренней среды, показатели, характеризующие состояние внешней среды организации Уметь: рассчитывать показатели эффективности и результативности

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

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

	проектов, разрабатывать для этого методики оценки, необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости	факторов риска и в условиях неопределённости. 2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности. 3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации. 4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности потерь проекта, вызванных его реализацией. 5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	для обоснования управленческих решений Знать: инструменты стратегического анализа и методику их применения на практике Уметь: применять на практике инструменты стратегического анализа для проведения стратегической диагностики компании и разработки рекомендаций по её развитию. Знать: факторы риска в деятельности организации Уметь: выявлять факторы во внешней и внутренней среде организации, которые способствуют или препятствуют развитию бизнеса Знать: факторы риска в деятельности организации Уметь: разрабатывать управленческие решения, направленные на снижение рисков развития бизнеса Знать: показатели оценки эффективности деятельности организации, методику их расчета Уметь: рассчитывать показатели эффективности и проводить анализ эффективности деятельности компании
ПKN-6	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций	1. Организует реализацию проектов стратегических изменений. 2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации. 3. Использует навыки работы по преодолению сопротивления изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений. 4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.	Знать: виды стратегических изменений, этапы внедрения изменений Уметь: разработать план реализации стратегических изменений Знать: показатели эффективности и результативности деятельности организации Уметь: оценивать показатели эффективности и результативности деятельности организации Знать: причины и методы проявления сопротивления изменениям в организации, методы преодоления сопротивления изменениям Уметь: принимать управленческие решения по преодолению сопротивления в организации. Знать: матрицы портфельного анализа, их особенности и условия реализации Уметь: разрабатывать стратегические рекомендации по развитию организации на основе результатов портфельного анализа

ПКи-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений. 2. Анализирует качество 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	Знать: элементы внутренней среды организации и их взаимосвязь Уметь: разработать план реализации организационных изменений Знать: принципы и инструменты стратегической диагностики организации Уметь: выбирать эффективные инструменты стратегического анализа для проведения диагностики компании Знать: социокультурные тренды в России и мире, кросс-культурные различия Уметь: выявлять социокультурные тренды в России и мире, определять кросс-культурные различия Знать: методы и инструменты обоснования, принятия и контроля реализации управленческих решений, методы оценки эффективности управленческих решений Уметь: методы оценки эффективности управленческих решений на практике
-------	---	---	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к модулю дисциплин инвариативных для направления подготовки, отражающих специфику ВУЗА направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленности программ магистратуры «Корпоративное управление, Финансовый маркетинг, Проектный менеджмент, Управление инновациями и предпринимательство, Управление проектами государственно-частного партнерства, Управленческий консалтинг».

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

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 2 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108	108
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	40	40
<i>Лекции</i>	14	14
<i>Семинары, практические занятия</i>	26	26
<i>Самостоятельная работа</i>	68	68
Вид текущего контроля	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная 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. Стратегический анализ в системе стратегического управления

Понятие и особенности стратегического управления. Достоинства и недостатки стратегического управления. Понятие стратегии (концепция «5П» Г. Минцберга, подход И. Ансоффа). Пирамида стратегий, её разновидности. Стратегические ориентиры: видение, миссия, стратегические цели. Место стратегической диагностики в процессе стратегического планирования. Цели стратегического анализа. Отличия стратегического анализа от текущего анализа. Анализ «слепых зон» (Blindspots analysis). Система FARUOT: критерии оценки методов анализа. Типология инструментов стратегического анализа.

Тема 2. Стратегический анализ внешней среды

Цели и задачи стратегического анализа внешней среды. Характеристики внешней среды (VUCA-мир и BANI-мир). Общая схема стратегического анализа

внешней среды. Понятие и методика проведения PESTEL-анализа. Понятие отраслевого рынка. Территориальные и продуктовые границы рынка. Характеристики, определяющие «портрет» отраслевого рынка. Анализ привлекательности отраслевого рынка. Понятие и виды ключевых факторов успеха. Модель 5 сил конкуренции М. Портера. Анализ конкурентного ландшафта рынка: карта стратегических групп, матрица конкурентного профиля (Competitive profile matrix). Подходы к сегментации рынка. Оценка привлекательности сегментов. Цифровые платформы обработки и анализа данных о рынке и конкурентах. Матрица EFE (External factor evaluation matrix). Понятие и особенности сценарного анализа.

Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды

Цели стратегического анализа внутренней среды. Общая схема внутреннего стратегического анализа. Определение организационных границ и аналитического фокуса. Функциональные срезы компании (кадровый, производственный, маркетинговый, финансовый, организационно-управленческий, инновационный), их характеристики. Матрица IFE (Internal factor evaluation matrix).

Понятие и построение цепочки ценности компании, её роль в стратегическом анализе. Подходы к оптимизации цепочки создания ценности. Межотраслевая цепочка создания ценности. Понятие и методика проведения VRIO-анализа Дж. Барни. Стратегический анализ ресурсов и способностей по Р. Гранту. Понятие «корневых компетенций» (core competence), их особенности. Матрица развития корневых компетенций и ресурсов Г. Хэмела и К.К. Прахалада. Теоретические и методические аспекты анализа и использования динамических организационных способностей.

Понятие эффективности и результативности организации. Классификация ключевых показателей эффективности и результативности (KPI). Подходы к оценке эффективности организации: BSC-подход.

Тема 4. Анализ конкурентного преимущества

Понятие конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества высокого и низкого ранга. Типы конкурентных преимуществ по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование). Источники преимущества по издержкам. Источники преимущества за счет дифференциации. Деловые стратегии по М. Портеру: условия реализации и возможные недостатки.

Источники конкурентных преимуществ по Р. Гранту. Источники конкурентных преимуществ по А.Ю. Юданову и способы их достижения (виолентная, пациентная, эксплерентная и коммутантная стратегия конкуренции). Понятие и методика проведения EST-анализа. Потенциал прибыльности конкурентного преимущества по Р. Гранту. Понятие и методика проведения SPACE-анализа. Методические основы SWOT-анализа. Понятие и методика проведения конкурентного GAP-анализа. Понятие бенчмаркинга и его роль в стратегическом анализе. Виды бенчмаркинга. Этапы проведения бенчмаркинга.

Тема 5. Стратегический портфельный анализ

Понятие и цели портфельного анализа. Понятие стратегической бизнес-единицы. Матрица BCG: особенности построения и стратегические рекомендации. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда. Многофакторный анализ на основе матрицы General Electric / McKinsey. Особенности матрицы Shell/DPM. Особенности матрицы Arthur D. Little (ADL/LC). Особенности матрицы Hofer-Schendel. Достоинства и недостатки портфельного анализа. Управление стоимостью многопрофильной компании: гексаграмма корпоративной реструктуризации McKinsey.

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.	Лек- ции	Семинары, практи- ческие занятия		
1.	Тема 1. Стратегический анализ в системе стратегического управления	20	6	2	4	14	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия
2.	Тема 2. Стратегический анализ внешней	25	10	4	6	15	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая

	среды						дискуссия
3.	Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды	25	10	4	6	15	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия, контрольная работа
4.	Тема 4. Стратегический анализ конкурентного преимущества	22	8	2	6	14	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия
5.	Тема 5. Стратегический портфельный анализ	16	6	2	4	10	Устные ответы, решение ситуационных задач; групповая дискуссия
	В целом по дисциплине	108	40	14	26	68	Согласно учебному плану: Контрольная работа
	Итого в %	100	37	35	65	63	

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. Стратегический анализ в системе стратегического управления	1. Понятие и виды бизнес-стратегий. 2. Пирамида стратегий, роль стратегий каждого уровня в деятельности организации 3. Достоинства и недостатки стратегического управления. 4. Особенности стратегического анализа. 5. Анализ «слепых зон» (Blindspots analysis). 6. Система FARUOT: критерии оценки методов анализа. 7. Инструменты стратегического анализа. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1-7; Раздел 9, № 1-10.	Устный опрос, дискуссия, работа с кейсами
Тема 2. Стратегический анализ внешней	1. Цели и задачи стратегического анализа внешней среды. 2. Характеристики внешней среды.	Устный опрос, дискуссия, работа с кейсами, выполнение

среды	3. Понятие и методика проведение PESTEL-анализа. 4. Понятие отраслевого рынка. Территориальные и продуктовые границы рынка. 5. Анализ привлекательности отраслевого рынка. 6. Понятие и виды ключевых факторов успеха. 7. Модель 5 сил конкуренции М. Портера. 8. Карта стратегических групп 9. Матрица конкурентного профиля (Competitive Profile Matrix). 10. Подходы к сегментации рынка. Оценка привлекательности сегментов. 11. Матрица EFE (External Factor Evaluation Matrix). Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1-4, 6-7; Раздел 9, № 1-10.	расчетов при построении: - Матрицы конкурентного профиля; - Карт стратегических групп; - Матрицы EFE
Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды	1. Цели стратегического анализа внутренней среды. 2. Определение организационных границ и аналитического фокуса. 3. Функциональные срезы компании (кадровый, производственный, маркетинговый, финансовый, организационно-управленческий, инновационный), их характеристики. 4. Матрица IFE (Internal Factor Evaluation Matrix). 5. Понятие и построение цепочки ценности компании, её роль в стратегическом анализе. Подходы к оптимизации цепочки создания ценности. 6. Межотраслевая цепочка создания ценности. 7. Понятие и методика проведения VRIO-анализа Дж. Барни. 8. Стратегический анализ ресурсов и способностей по Р. Гранту. 9. Понятие «корневых компетенций» (Core Competence), их особенности. Матрица развития корневых компетенций и ресурсов Г. Хэмела и К.К. Прахалада. 10. Понятие эффективности и результативности организации. 11. Классификация ключевых показателей эффективности и результативности 12. Подходы к оценке эффективности организации: BSC-подход. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1-4, 6; Раздел 9, № 1-10.	Устный опрос, дискуссия, работа с кейсами, выполнение расчетов при: - построении Матрицы IFE; - расчете показателей эффективности и результативности

Тема 4. Стратегический анализ конкурентного преимущества	1. Понятие конкурентного преимущества. 2. Конкурентные преимущества высокого и низкого ранга. 3. Типы конкурентных преимуществ по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование). 4. Источники преимущества по издержкам. 5. Источники преимущества за счет дифференциации. Деловые стратегии по М. Портеру: условия реализации и возможные недостатки. 6. Источники конкурентных преимуществ по Р. Гранту. 7. Источники конкурентных преимуществ по А.Ю. Юданову и способы их достижения (виолентная, патиентная, эксплерентная и коммутантная стратегия конкуренции) 8. Понятие и методика проведения EST-анализа. 9. Потенциал прибыльности конкурентного преимущества по Р. Гранту. 10. Понятие и методика проведения SPACE-анализа. 11. Методические основы SWOT-анализа. 12. Понятие и виды бенчмаркинга, его роль в стратегическом анализе. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1-4, 6-7; Раздел 9, № 1-10.	Устный опрос, дискуссия, работа с кейсами, выполнение расчетов при: - проведении EST-анализа; - построении матрицы SPACE-анализа
Тема 5. Стратегический портфельный анализ	1. Понятие и цели портфельного анализа. 2. Понятие стратегической бизнес-единицы. 3. Матрица BCG: особенности построения и стратегические рекомендации. 4. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда. 5. Многофакторный анализ на основе матрицы General Electric / McKinsey. 6. Достоинства и недостатки портфельного анализа. 7. Управление стоимостью многопрофильной компании: гексаграмма корпоративной реструктуризации McKinsey. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1-4, 6-7; Раздел 9, № 1-10.	Устный опрос, дискуссия, работа с кейсами, выполнение расчетов при построении: - Матрицы BCG; - Матрицы GE / McKinsey

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. Стратегический анализ в системе стратегического управления	1. Понятие и виды бизнес-стратегий. 2. Подходы к разработке стратегий с позиции разных школ стратегического менеджмента 3. Достоинства и недостатки стратегического управления. 4. Особенности стратегического анализа. 5. Виды «слепых зон» в организации. 6. Система FARUOT: критерии оценки методов анализа. 7. Инструменты стратегического анализа. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1-7; Раздел 9, № 1-10.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Написание конспекта. Формирование информационного блока.
Тема 2. Стратегический анализ внешней среды	1. Понятие и методика проведение PESTEL-анализа, его применение на практике. 2. Анализ привлекательности отраслевого рынка. 3. Понятие и виды ключевых факторов успеха. 4. Модель 5 сил конкуренции М. Портера и её применение на практике. 5. Карта стратегических групп 6. Матрица конкурентного профиля (Competitive Profile Matrix).	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Написание конспекта. Формирование информационного блока.

	7. Подходы к сегментации рынка. Оценка привлекательности сегментов. 8. Матрица EFE (External Factor Evaluation Matrix). 9. Понятие и особенности сценарного анализа. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1-4, 6-7; Раздел 9, № 1-10.	
Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды	1. Функциональные срезы компании (кадровый, производственный, маркетинговый, финансовый, организационно-управленческий, инновационный), их характеристики. 2. Матрица IFE (Internal Factor Evaluation Matrix) 3. Понятие и построение цепочки ценности компании, её роль в стратегическом анализе. Подходы к оптимизации цепочки создания ценности. 4. Понятие и методика проведения VRIO-анализа Дж. Барни. 5. Матрица развития корневых компетенций и ресурсов Г. Хэмела и К.К. Прахалада. 6. Понятие динамических организационных способностей 7. Методические аспекты анализа и использования динамических организационных способностей. 8. Понятие эффективности и результативности организации. 9. Классификация ключевых показателей эффективности и результативности 10. Подходы к оценке эффективности организации: BSC-подход. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1-4, 6; Раздел 9, № 1-10.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Написание конспекта. Формирование информационного блока. Самостоятельное решение практических задач. Подготовка к контрольной работе.
Тема 4. Стратегический анализ конкурентного преимущества	1. Конкурентные преимущества высокого и низкого ранга. 2. Типы конкурентных преимуществ по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование). 3. Источники преимущества по издержкам. 4. Источники преимущества за счет дифференциации.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Написание конспекта. Формирование

	5. Деловые стратегии по М. Портеру: условия реализации и возможные недостатки. 6. Источники конкурентных преимуществ по Р. Гранту. 7. Источники конкурентных преимуществ по А.Ю. Юданову и способы их достижения 8. Понятие и методика проведения EST-анализа. 9. Потенциал прибыльности конкурентного преимущества по Р. Гранту. 10. Понятие и методика проведения SPACE-анализа. 11. Методические основы SWOT-анализа. 12. Понятие и виды бенчмаркинга, его роль в стратегическом анализе. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1-4, 6-7; Раздел 9, № 1-10.	информационного блока.
Тема 5. Стратегический портфельный анализ	1. Матрица BCG: особенности построения и стратегические рекомендации. 2. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда. 3. Многофакторный анализ на основе матрицы General Electric / McKinsey. 4. Особенности матрицы Shell/DPM. 5. Особенности матрицы Arthur D. Little (ADL/LC). 6. Особенности матрицы Hofer-Schendel. 7. Достоинства и недостатки портфельного анализа. 8. Управление стоимостью многопрофильной компании: гексаграмма корпоративной реструктуризации McKinsey. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1-4, 6; Раздел 9, № 1-10.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Написание конспекта. Формирование информационного блока.

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

Примерные варианты тестовых заданий

1. Виды деятельности, которые М. Портер относил к **вспомогательным** («вторичным»), т.е. НЕ генерирующим ценность для потребителя:

- а) производственные процессы
- б) исходящие поставки
- в) управление персоналом
- г) материально-техническое снабжение
- д) маркетинг и продажи
- е) входящие поставки
- ж) исследования и разработки (НИОКР)

Ответ: в, г, ж

2. Согласно классификации Роберта Гранта, ресурсы компании бывают следующих видов ...

- а) стратегические, тактические и оперативные
- б) финансовые, производственные и трудовые
- в) материальные, нематериальные и человеческие
- г) основные и вспомогательные
- д) высокого ранга и низкого ранга

Ответ: в

3. Рост конкуренции в отрасли может быть обусловлен следующими факторами:

- а) усилением контроля со стороны государства
- б) низкими барьерами выхода с рынка
- в) снижением темпов роста рынка
- г) высоким уровнем дифференциации продукции
- д) ростом количества конкурирующих компаний

Ответ: в, г

4. Методика VRIO-анализа предполагает диагностику сильных сторон компании по следующим критериям:

- а) рентабельность
- б) ценность
- в) уровень развития

- г) редкость
- д) трудность имитации
- е) эффективность использования
- ж) инновационность

Ответ: б, г, д, е

5. Основными характеристиками внешней среды являются:

- а) динамичность
- б) неподвижность
- в) цикличность
- г) сложность
- д) неопределенность
- е) предсказуемость

Ответ: а, г, д

6. Матрица IFEM состоит из следующих разделов:

- а) возможности внешней среды
- б) угрозы внешней среды
- в) сильные стороны компании
- г) слабые стороны компании
- д) привлекательность отрасли
- е) доля рынка компании

Ответ: в, г

Пример кейса. Почему растет стоимость телеком-услуг?

Домашний интернет и платное ТВ в 2023 году могут подорожать на 10-15%, сказано в исследовании TelecomDaily, с которым ознакомились «Известия». В числе причин — рост инфляции, цен на оборудование, процентов по кредитам, а также колебание курсов валют. При этом российский рынок проводного интернета и платного телевидения уже перенасыщен, все абоненты охвачены, поэтому увеличивать доходы и компенсировать издержки компании могут, поднимая плату за услуги, указали эксперты. Представители бизнеса отметили, что в формировании тарифов будут ориентироваться на себестоимость оказания услуг и рыночную конъюнктуру.

Тарифы на домашний интернет и платное телевидение в РФ в 2023 году могут вырасти более чем на 10%. Об этом заявили более половины менеджеров телеком-

операторов в ходе опроса о перспективах развития отрасли, проведенного агентством TelecomDaily. 41% респондентов прогнозируют рост тарифов на 10-15%, а 14% считают, что стоимость услуг вырастет на 16% и более. Меньших темпов роста цен (на 3-9%) ожидают 33% опрошенных связистов. Также могут вырасти и цены на мобильную связь, ожидают менеджеры компаний, которые, помимо проводного интернет-доступа и ТВ, продают и эту услугу.

Среди факторов, ведущих к росту тарифов, участники опроса назвали уход с российского рынка зарубежных вендоров и, как следствие, дефицит телекоммуникационного оборудования. Также в числе причин – рост инфляции и колебание курсов валют, ухудшение общеэкономической ситуации и падение платежеспособного спроса, увеличение ставок по кредитам, стоимости аренды.

В 2022 году темпы роста тарифов были сопоставимы с прогнозируемыми на 2023-й, отметил гендиректор TelecomDaily Денис Кусков. Ранее среди причин подорожания услуг связисты называли необходимость исполнения законодательных требований по записи переговоров и интернет-трафика клиентов, отметил эксперт. По его оценке, сейчас средний счет абонента платного ТВ в России (включая спутниковое) составляет 198 рублей в месяц, домашнего интернета — около 450.

— Факторы, влияющие на рост цен, частично варьируются от года к году, но основная проблема — перенасыщенность рынка — сохраняется. Брать новых абонентов неоткуда, большинство участников опроса признают, что объем оказанных ими услуг, а, следовательно, и доходы, в 2022 году по сравнению с 2021-м выросли на 3-10%. Ситуация такова, что увеличение тарифов — это основной инструмент получения дополнительных средств для развития бизнеса и поддержания сетей в работоспособном состоянии, — утверждает Денис Кусков.

С прогнозом роста тарифов на интернет и ТВ на 10-15% согласен и ведущий аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин. Для России характерно ежегодное увеличение стоимости этих услуг на 7-15%: темпы роста зависят от региона, а также от уровня уже действующих в нем тарифов, отметил он.

— Причина роста — увеличение арендных ставок, процентов по кредитам, зарплат персонала, а главное — стоимости оборудования, значительную часть которого теперь приходится закупать по параллельному импорту, — объяснил эксперт.

По словам гендиректора «ТМТ Консалтинга» Константина Анкилова, рост тарифов подстегивает инфляция, причем не только в России, но и во всем мире.

Она также влияет на стоимость телекоммуникационного оборудования и других необходимых операторам продуктов и услуг. Кроме того, перед бизнесом стоит задача развития сетей, а для этого требуются средства, добавил эксперт.

По данным «ТМТ Консалтинга», во II квартале 2022 года в РФ насчитывалось 34,9 млн абонентов домашнего широкополосного доступа в интернет — за год их количество практически не изменилось. Выручка обслуживающих их провайдеров составила 38,5 млрд рублей — рост год к году примерно на 1%.

Что касается платного ТВ, то в 2021 году этот сегмент рынка в России практически остановился в своем росте — его абонентская база в РФ увеличилась всего на 0,6% (против 1,8% в 2020 году) и достигла 46,5 млн подписчиков, сказано в другом отчете «ТМТ Консалтинга».

Решение об изменении тарифов еще не принято, сообщили «Известиям» в «Ростелекоме». В любом случае их величина и потенциальный рост будут определяться на основании экономической ситуации в стране и в полном соответствии с рекомендациями ФАС, отметил представитель оператора. «Известия» направили запрос в антимонопольное ведомство.

В Минцифры не видят предпосылок для роста тарифов на домашний интернет и платное ТВ в России после индексации, которая завершится до конца 2022 года, сообщили «Известиям» в ведомстве. Там добавили, что совместно с ФАС контролируют уровень цен и оперативно реагируют на нарушения. Стоимость услуг связи в России — одна из самых низких в мире, отметил представитель Минцифры.

— Мы всегда исходим из интереса пользователей и стремимся предложить максимально выгодные тарифы. В их формировании будем ориентироваться на себестоимость оказания услуг и рыночную конъюнктуру, — прокомментировали ситуацию в МТС.

«МегаФон» тоже будет принимать решения в зависимости от ситуации на рынке, сообщили в пресс-службе оператора. На размер тарифов влияет множество факторов, таких как стоимость оборудования, затраты на эксплуатацию сети, расходы на электроэнергию и другие ресурсы, перечислили в компании.

В компаниях «ВымпелКом» (работает под брендом «Билайн») и «Эр-Телеком Холдинг» (бренд «Дом.ru») отказались от комментариев.

Задание. Провести анализ телекоммуникационной отрасли по методике PEST-анализа. Сделать вывод о том, какие факторы оказывают положительное воздействие на отрасль, а какие – отрицательное.

Вопросы для обсуждения:

1. Может ли развитие бизнеса 5G нивелировать необходимость роста тарифных планов?
2. Могут ли государственные дотации или регулирование ФАС снизить рост цен на тарифы?
3. Может ли слияние российского бизнеса телекомов в одну корпорацию или создание концерна снизить издержки?
4. Можно ли избежать роста цен в случае скорой замены комплектующих на аналогичные детали, производимые в азиатских странах-партнерах?
5. Может ли расширение бизнеса за пределы России решить проблему перенасыщения рынка потребителей (например, создание сети в зоне СНГ)?
6. Так ли необходимо продолжать инвестировать в телевидение, когда у многих есть SMART-TV и Интернет?
7. Какие еще варианты дополнительных источников дохода можно предложить взамен подорожания тарифов?

Примерные темы контрольных работ:

1. Определить, как TUI Россия стала туроператором FUN&SUN
2. Построить карту стратегических групп
3. Провести портфельный анализ (матрица BCG)
4. Провести анализ микроокружения компании «ТТ-Трэвел
5. Провести анализ макроокружения компании «ТТ-Трэвел»
6. Оценить влияние факторов внешней среды на компанию, используя матрицу EFE.

Примеры кейсовых и практических заданий при выполнении контрольной работы

Кейс 1. Как TUI Россия стала туроператором FUN&SUN

TUI Россия (ООО «ТТ-Трэвел») – одна из ведущих туристических компаний России, включающая туроператора и сеть турагентств. Компания была основана в 2009 году на базе российских туроператоров VKO Group и Mostravel.

10 марта 2022 года немецкая группа TUI AG заявила, что расторгает соглашение об использовании бренда с компанией «TUI Россия», и что российская компания больше не сможет его использовать в России, на Украине, в Белоруссии,

Казахстане и Узбекистане, что предусматривалось документом. В компании также заявили, что «TUI Россия» не является частью группы с 2021 года, когда её последние акции были проданы немецким холдингом.

При этом, как отметили в FUN&SUN, изменения не влияют на правоотношения ООО «ТТ-Трэвел» ни с партнерами, ни с клиентами, ввиду того, что юридическое лицо, с которым заключены договоры, сохраняется. В настоящее время туроператор FUN&SUN:

- активно развивает диджитал-продукты: сайт fstravel.com и мобильное приложение FUN&SUN;
- включает более 700 турагентств по всей России;
- предлагает пляжный, экскурсионный и горнолыжный отдых в России и за рубежом;
- организует туры на базе чартерной и регулярной перевозок.

Одним из приоритетных направлений компании FUN&SUN является развитие внутреннего и въездного туризма. Компания предлагает отдых по всей России – на Байкале, курортах Краснодарского Края, Кавказских Минеральных Вод, туры на Камчатку и Сахалин, Байкал, в Алтайский край, Карелию, Калининградскую область, Великий Устюг и другие регионы страны.

С 2020 года при поддержке Федерального агентства по туризму (Ростуризм) и региональных властей туроператор успешно реализует чартерные программы в регионы России. В ассортименте чартерных направлений FUN&SUN – Бурятия, Сахалин, Карелия, Татарстан, Мурманск, Шерегеш (Кузбасс), Тюмень, и география продолжает расширяться.

FUN&SUN делает фокус на уникальных продуктах, которых нет у других туроператоров, например, на отелях с фирменными концепциями отдыха: FUN&SUN FAMILY, FUN&SUN ACTIVE, FUN&SUN SMART, FUN&SUN PREMIUM и отелях с Детским Клубом TOUCAN.

На протяжении последних лет ООО «ТТ-Трэвел» стабильно растёт и ежегодно удваивает количество туристов, отправленных на отдых. В 2021 году компания отправила на отдых порядка 2,5 млн туристов. Благодаря большим объемам, которыми оперирует FUN&SUN, туроператор имеет возможность договариваться с поставщиками о максимально выгодных условиях сотрудничества.

На всех этапах работы с клиентом FUN&SUN привносит европейские стандарты обслуживания и высокий уровень сервиса, следуя всем указаниям официальных органов власти. FUN&SUN – первая туристическая компания в

России, которая внедрила и активно использует программу «тайный покупатель» для стимулирования качественной работы сотрудников турагентств.

FUN&SUN на постоянной основе сотрудничает со страховой компанией «Ингосстрах». Клиенты обеспечиваются всеми видами туристического страхования: медицинской страховкой на время тура, страховкой от задержки рейса и от невыезда. Благодаря долгосрочным отношениям двух компаний и отлаженной системе клиенты получают гарантии, что все возможные проблемы будут эффективно и оперативно решены.

FUN&SUN сотрудничает только с надежными проверенными партнерами, гарантирует своим клиентам высокую степень безопасности, комфорта вовремя путешествия.

Вариант 1. Провести анализ микроокружения компании «ТТ-Трэвел», используя модель 5 сил Портера. Указать, какой из факторов оказывает наибольшее влияние на компанию.

Вариант 2. Провести анализ макроокружения компании «ТТ-Трэвел» на российском рынке, используя PEST-анализ. Указать, какой из факторов оказывает наибольшее влияние на компанию.

Дополнительное задание. Оценить влияние факторов внешней среды на компанию, используя матрицу EFE.

Практическое задание. Построение карты стратегических групп.

Нынешний российский FMCG сектор кардинально отличается от того, каким он был 10-15 лет тому назад (FMCG или Fast-Moving Consumer Goods – товары повседневного спроса). В последние годы российский розничный рынок развивался путём регулярных поглощений и слияний. В течение следующих нескольких лет, по прогнозам экспертов, в силу специфических условий ведения бизнеса и ожидаемой трансформации российской экономики эта тенденция сохранится. Более того, есть все предпосылки к формированию нового импульса для экспансии федеральных компаний на региональные рынки.

Таблица 1 – Данные для построения карты стратегических групп

Параметр сравнения	Конкуренты					Лента
	Пятерочка	Магнит	Перекресток	Ашан	Метро	
1. Год создания	1999	1994	1995	2002	2000	1993
2. Количество торговых точек	18 320	26 731	983	241	94	811

3. Выручка, млрд. руб.	1795	1856	351,1	229,04	224,2	365,2
4. Число сотрудников, тыс. чел.	201	260	42,8	32,5	12	40,4
5. Ширина ассортимента, SKU	4 000	5 150	11 000	50 000	35 000	7 800
6. Уровень цен	ниже среднего	ниже среднего	выше среднего	средний	средний	выше среднего
7. Количество субъектов РФ, в которых присутствует розничная сеть	67	67	43	67	51	67
8. Количество поставщиков	3500	5500	3500	600	5000	3000

Задания:

1. На основе данных табл. 1 построить 2 карты стратегических групп FMCG-ритейлеров. Обосновать выбор параметров для построения карты.
2. Сделать выводы о ближайших конкурентах компании «Лента».

Практическое задание. Портфельный анализ (матрица BCG)

Исходные данные. В табл. 1 представлены данные об объемах продаж, размерах и темпах роста рынков десяти стратегических бизнес-единиц (СБЕ), входящих в корпорацию.

Таблица 1 – Исходные данные

Номер СБЕ	Объем продаж организации в 2021 году, тыс. руб.	Объем продаж организации в 2022 году, тыс. руб.	Объем продаж ведущего конкурента в 2022 году, тыс. руб.	Емкость рынка, тыс. руб.
1	1220	1100	$5580 + 2 \cdot C_H$	19300
2	$900 + 5 \cdot C_H$	1250	1275	12000
3	4500	3600	$2560 + 2 \cdot C_H$	31750
4	$2380 + 5 \cdot C_H$	2500	4590	44250
5	1130	1500	$1160 + 2 \cdot C_H$	18950
6	$205 + 5 \cdot C_H$	280	180	12870
7	1940	2000	$2580 + 2 \cdot C_H$	37180
8	$830 + 5 \cdot C_H$	980	670	16130
9	155	140	$235 + 2 \cdot C_H$	13050
10	$680 + 5 \cdot C_H$	600	780	15840

где C_H – номер студента по списку

Таблица 2 – Аналитическая таблица

Номер СБЕ	Относ. доля рынка (ОДР), %	Темпы роста рынка (ТРР), %	Доля рынка, %	Категория по БКГ
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Задания:

1. На основе данных таблицы 1 построить матрицу БКГ.
2. Сделать вывод о сбалансированности портфеля корпорации.

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 компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
УК-1 Способность к абстрактному мышлению, критическому	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа	Знать: методы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, их достоинства и	Задание 1 На основе предоставленной информации проведите анализ макроокружения компании по методике PESTEL-анализа.

анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	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	недостатки; Уметь: выбирать эффективные методы стратегического анализа; оценивать влияние факторов внешней среды на компанию; проводить стратегическую диагностику организации. Знать: основные управленческие концепции ведущих российских и зарубежных ученых в области стратегического управления и стратегического анализа Уметь: работать с разноплановыми источниками информации, применять современный инструментарий для стратегической диагностики организации Знать: понятие и виды стратегий, условия их реализации, источники конкурентных преимуществ организации. Уметь: выявлять источники конкурентных преимуществ компании; разрабатывать стратегию развития компании.	Сделайте выводы об основных возможностях и угрозах на данном рынке. Задание 2 Проведите стратегическую диагностику конкурентоспособности описанной в кейсе компании, используя матрицу конкурентного профиля. Задание 3 На основе данных кейса составьте перечень сильных и слабых сторон организации. Задание 4 Оцените сильные стороны описанной в кейсе компании по методике VRIO-анализа и сделайте выводы о наличии у компании устойчивых конкурентных преимуществ. Задание 5 На основе данных годовой отчетности компании оцените её стратегическую позицию, используя методику SPACE-анализа, и дайте рекомендации по развитию компании. Задание 6 На основе данных кейса определите: 1) какой тип стратегии реализует компания; 2) перечислите достоинства и недостатки анной стратегии. Задание 7 На основе предоставленных данных проведите SWOT-анализ компании и разработайте стратегию её развития.
ПKN-3 Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки, необходимые показатели с учётом факторов риска и в	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности. 2. Применяет инструменты количественного и	Знать: особенности стратегических решений, показатели, характеризующие функциональные срезы внутренней среды, показатели, характеризующие состояние внешней среды организации Уметь: рассчитывать показатели эффективности и результативности для обоснования управленческих решений Знать: инструменты стратегического анализа и методику их	Задание 1 На основе предоставленных данных определите тип стратегии по классификации А.Ю.Юданова, перечислите достоинства и недостатки данной стратегии. Задание 2 На основе данных годового отчета компании «Аэрофлот» (любой другой российской публичной компании): 1) перечислите КФУ в данной сфере деятельности; 2) назовите ключевые показатели, характеризующие эффективность и результативность её деятельности; 3) сделайте вывод об эффективности деятельности

условиях неопределенности	качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности. 3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации. 4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности потерь проекта, вызванных его реализацией. 5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	применения на практике Уметь: применять на практике инструменты стратегического анализа для проведения стратегической диагностики компании и разработки рекомендаций по её развитию. Знать: факторы риска в деятельности организации Уметь: выявлять факторы во внешней и внутренней среде организации, которые способствуют или препятствуют развитию бизнеса Знать: факторы риска в деятельности организации Уметь: разрабатывать управленческие решения, направленные на снижение рисков развития бизнеса Знать: показатели оценки эффективности деятельности организации, методику их расчета Уметь: рассчитывать показатели эффективности и проводить анализ эффективности деятельности компании	компании; 4) разработайте стратегические рекомендации по улучшению деятельности компании Задание 3 На основе предоставленных данных: 1) составьте перечень возможностей и угроз во внешней среде компании, 2) постройте Матрицу EFE и сделайте выводы о негативных факторах развития бизнеса; 3) разработайте рекомендации по снижению рисков для развития компании Задание 4 Плановая стоимость проекта А равна 600 тыс. руб. На отчетную дату фактические затраты составили 200 тыс. руб. при выполнении 20% работ. Показатель эффективности деятельности равен ... -: 20% -: 40% +: 60% -: 80% -: 120% Задача 5 Компания «Север» получила за неделю 1000 заказов, 980 заказов доставлены вовремя (в определенный клиентом временной период), 20 заказов были доставлены с опозданием, 550 заказов были доставлены с заменой товаров, из которых 50 заказов не были приняты клиентами. Три непринятых заказа также были доставлены с опозданием. Своевременность поставки составляет ... процентов. Задача 6 В начале года у компании «Парус-М» было 260 клиентов. В течение года компания привлекла 78 клиентов, но при этом не смогла удержать 26 клиентов, которые ушли к конкурентам. Коэффициент текучести клиентов (CTR) за год равен ... +: 8,3% -: 1,0% -: 2,0% -: 7,7% -: 3,3%
--------------------------------------	--	---	---

ПКН-6 Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций	1. Организовывает реализацию проектов стратегических изменений. 2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации. 3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений. 4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.	Знать: виды стратегических изменений, этапы внедрения изменений Уметь: разработать план реализации стратегических изменений Знать: показатели эффективности и результативности деятельности организации Уметь: оценивать показатели эффективности и результативности деятельности организации Знать: причины и методы проявления сопротивления изменениям в организации, методы преодоления сопротивления изменениям Уметь: принимать управленческие решения по преодолению сопротивления в организации. Знать: матрицы портфельного анализа, их особенности и условия реализации Уметь: разрабатывать стратегические рекомендации по развитию организации на основе результатов портфельного анализа	Задание 1 Изучите кейс компании и ответьте на вопросы: 1) какие виды стратегических изменений описаны в кейсы; 2) какие ошибки были допущены руководством компании при управлении изменениями; 3) предложите методы преодоления сопротивления изменениям Задание 2 На основе данных кейса перечислите показатели эффективности и результативности и бизнес-процессы, к которым они относятся. Оцените динамику КРІ компании и сделайте выводы о её эффективности и результативности. Задание 3 Изучите специфику деятельности конкретной компании и разработайте для нее стратегическую карту. Для каждой стратегической цели определите КРІ. Задание 4 На основе данных о деятельности стратегических бизнес-единиц, входящих в корпоративный портфель крупного холдинга, 1. Постройте матрицу БКГ. 2. Оцените фактическое состояние портфеля организации на основе анализа положения отдельных СБЕ в построенной матрице БКГ и соотношения различных СБЕ в хозяйственном портфеле. 3. Сделайте выводы о стратегической привлекательности портфеля корпорации в целом.
ПКН-7 Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность,	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений. 2. Анализирует качество управления организацией.	Знать: элементы внутренней среды организации и их взаимосвязь Уметь: разработать план реализации организационных изменений Знать: принципы и инструменты стратегической диагностики организации	Задание 1 Торговая сеть компании «Центр Ювелир» – старейшая на столичном ювелирном рынке. Основу деятельности компании составляли розничная и оптовая торговля изделиями из драгоценных металлов и драгоценных камней, прием ювелирных изделий на комиссию. С 2017 года компания стала заниматься сдачей в аренду

и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	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	Уметь: выбирать эффективные инструменты стратегического анализа для проведения диагностики компании Знать: социокультурные тренды в России и мире, кросс-культурные различия Уметь: выявлять социокультурные тренды в России и мире, определять кросс-культурные различия Знать: методы и инструменты обоснования, принятия и контроля реализации управленческих решений, методы оценки эффективности управленческих решений Уметь: методы оценки эффективности управленческих решений на практике	собственных торговых помещений и офисного здания. В 2021 году в связи с тяжелой экономической ситуацией было принято решение полностью перейти на арендную деятельность, закрыв оставшиеся 4 ювелирных магазина. В настоящее время основной вид деятельности компании: 68.20 – Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом Задания: 1) Какие элементы модели 7S McKinsey пришлось изменить компании в процессе смены сферы деятельности? 2) На основе имеющейся информации разработайте план перепрофилирования компании «Центр Ювелир» на 2021-2023 гг. Задание 2 В раздаточном материале представлен перечень стратегических целей ПАО «Аэрофлот». Для каждой цели определить показатель (KPI), по которому можно будет контролировать её достижение. Задание 3 Три года назад в компании «ТрансРегион» ввели новые технологии по обработке грузов в складском комплексе. Понадобилось обновить график работы сотрудников. Часть работников склада сопротивлялась и негативно восприняли нововведения. Сотрудники работу не прекратили, но устроили «итальянскую забастовку». Со временем недовольство перекинулось на остальной коллектив. Сотрудники настаивали на возврате к прежнему графику. Руководство отступать не собиралось, но терять коллектив тоже не хотело. Вопросы: 1. Назовите возможные причины сопротивления сотрудников компании. 2. Что, по вашему мнению, нужно предпринять руководству компании, чтобы преодолеть сопротивление?
--	---	--	--

			Задание 4 В октябре 2022 года появилась новость, что российский маркетплейс цветов и подарков Flowwow решил выйти на рынок Великобритании «Компания инвестирует \$6 млн в локализацию продукта, найм сотрудников за рубежом и маркетинговое продвижение. Как и в России, на новом рынке компания планирует сотрудничать с небольшими местными брендами в категориях «срезанные цветы и комнатные растения», «кондитерские изделия», «декор», «косметика», «украшения», «хендмейд», — говорится в релизе Flowwow. Задание: 1) какие кросс-культурные различия необходимо учитывать компании на рынке Великобритании? 2) оцените перспективы работы компании Flowwow на рынке Великобритании. Задание 5 Используя данные официального сайта Торгового Дома «Библио-Глобус» и материалы отраслевых исследований: 1) определите тип стратегии компании по классификации М. Портера и А.Ю. Юданова; 2) проведите SWOT-анализ компании; 3) разработайте стратегические рекомендации по развитию компании; 4) разработайте план внедрения предложенных мероприятий таким образом, чтобы минимизировать сопротивление персонала.
--	--	--	---

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Достоинства и недостатки стратегического управления.
2. Цели стратегического анализа. Отличие стратегического анализа от текущего анализа.
3. Понятие и виды «слепых зон» организации.
4. Типология инструментов стратегического анализа.

5. Анализ макроокружения компании и динамики его изменения с помощью PESTEL-анализа.
6. Цели отраслевого анализа. Факторы, определяющие привлекательность отрасли.
7. Анализ микроокружения по модели 5 сил конкуренции М. Портера.
8. Анализ стратегических групп: цели анализа и этапы проведения.
9. Матрица конкурентного профиля: основные элементы и возможные ошибки при её построении.
10. Сегментация рынка: цели и методика проведения. Критерии оценки привлекательности сегментов.
11. Матрица EFE: особенности построения, роль в стратегическом анализе.
12. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа.
13. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.
14. Методика проведения SWOT-анализа, его роль в стратегическом управлении.
15. Понятие и виды бенчмаркинга. Этапы проведения бенчмаркинга.
16. Матрица IFE: особенности построения, роль в стратегическом анализе.
17. Анализ ресурсов и способностей организации по методике Дж. Барни.
18. Стратегический анализ ресурсов и способностей по Р. Гранту.
19. Понятие «корневых компетенций». Матрица развития корневых компетенций Г. Хэмела и К.К. Прахалада.
20. Сбалансированная система показателей (The Balanced Scorecard) как инструмент анализа эффективности деятельности организации.
21. Природа и источники конкурентного преимущества. Факторы, влияющие на потенциал прибыльности конкурентного преимущества по Р. Гранту.
22. Лидерство по издержкам. Источники снижения издержек. Условия реализации и недостатки данной стратегии.
23. Преимущество за счет дифференциации. Источники дифференциации. Условия реализации и недостатки данной стратегии.
24. Источники конкурентных преимуществ по А.Ю. Юданову и стратегии их достижения.
25. Понятие и методика проведения EST-анализа.
26. Методика проведения SPACE-анализа, его роль в стратегическом анализе.
27. GAP-анализ как инструмент стратегического управления.
28. Портфельные стратегии: особенности и модели. Сравнительная характеристика портфельных матриц.
29. Управление стоимостью многопрофильной компании: гексаграмма корпоративной реструктуризации McKinsey.
30. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.

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 2

Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность программы магистратуры «Корпоративное управление»

Экзаменационный билет №__

1 Теоретический вопрос (20 баллов). Методика проведения SPACE-анализа, его роль в стратегическом управлении.

2 вопрос (10 баллов). Тестовые задания

1. Разработчиком «Цепочки создания ценности» является ...
2. Проведение PESTEL-анализа предусматривает исследование следующих групп факторов ...
3. Конкурентные преимущества высокого порядка отличаются от преимуществ низкого порядка тем, что они:
 - а) основаны на инновациях;
 - б) носят краткосрочный характер;
 - в) могут быть сохранены компанией на многие годы;
 - г) основаны на экономических факторах;
 - д) легко поддаются копированию конкурентами.
4. Перечислите возможные причины роста конкуренции в отрасли ...
5. Квадрат «Звезды» в матрице BCG имеет следующие характеристики ...

3 вопрос (30 баллов). Практико-ориентированное задание.

Федеральная розничная сеть магазинов «Спортмастер» занимает 20% российского рынка спортивных товаров. Уникальность стратегии компании в широком использовании системы франчайзинговых отношений и реализуемой концепции мультибрендового магазина спортивных товаров, которая позволяет ритейлеру снизить свою зависимость от конкретного поставщика. ООО

«Спортмастер» – компания, включающая не только сеть магазинов спортивных товаров «Спортмастер», но и магазины одежды «O'STIN».

Торговая сеть «Спортмастер» выросла из закупочно-торговой организации «Илион», учрежденной в 1992 году. Первоначально компания занималась импортом спортивных тренажеров, в том числе марки Kettler. В 1995 году компания открыла первый розничный магазин «Kettler sport» в Москве. Через год, решив расширить ассортимент другими спортивными товарами, «Илион» запустил проект первой в России розничной сети универсальных спортивных магазинов, для чего зарегистрировал торговую марку «Спортмастер». Несколько созданных под этот проект юридических лиц в 1997 году были объединены в Группу компаний «Спортмастер».

В настоящее время «Спортмастер» развивает несколько собственных торговых марок. На их долю в сети приходится порядка 15-20% ассортимента. В будущем планируется довести этот показатель до 30%. Одежда, представленная в сети «O'STIN» изготавливается на швейных фабриках в Азии.

В 2003 году компания запустила новый розничный проект – сеть мультибрендовых магазинов «Спортландия». «Спортмастер» разработал и внедрил новый формат, открыв 10 магазинов, после чего сеть начала развиваться как франчайзинговая. В настоящее время, помимо формата «Спортландия», «Спортмастер» развивает в России и СНГ другие франчайзинговые сети одежды, обуви и аксессуаров – монобрендовую сеть «Columbia», обувную сеть «FootTerra», сеть одежды и обуви «O'Neill». В 2003 году компанией была также сформирована сеть магазинов casual-одежды под собственной маркой «O'STIN».

В настоящее время «Спортмастер» работает в Белоруссии, на Украине, в Казахстане и в Китае. Всего действуют 495 магазинов (в том числе гипермаркетов) в 230 городах. По данным компании, ежегодно ее магазины посещают более 200 млн человек. Численность сотрудников – 23 тыс. человек.

Задание. Перечислить ключевые факторы успеха в сфере розничной торговли спортивными товарами. Построить матрицу оценки внешних факторов (EFEM) для сферы розничной торговли спортивными товарами.

Подготовил:

Утверждаю:

Дата:

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

8.1. Основная литература:

1. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт,

- 2019 - 469 с. - Магистр. - Текст : непосредственный. - То же. - 2023. - Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511185> (дата обращения: 17.04.2023). — Текст : электронный.
2. Титов, С.А., Современный стратегический анализ : учебное пособие / С.А. Титов, С.А. Шубин; Финуниверситет. — Москва : КноРус, 2022. — 284 с. — (Магистратура). - ЭБС BOOK.ru. — URL:<https://book.ru/book/943120> (дата обращения:17.04.2023). — Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература:

3. Акмаева, Р. И., Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р. И. Акмаева. — Москва : Русайнс, 2023. — 251 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL:<https://book.ru/book/947223> (дата обращения: 17.04.2023). — Текст : электронный.
4. Гавель, О.Ю., Развитие методологии стратегического анализа эффективности бизнеса : монография / О.Ю. Гавель, Ч.В. Керимова, С.В. Музалев. — Москва : КноРус, 2021. — 168 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL:<https://book.ru/book/941516> (дата обращения: 07.04.2023). — Текст : электронный.
5. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - 5-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 365 с. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838941> (дата обращения: 11.03.2023). – Текст : электронный.
6. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 463 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511127> (дата обращения: 17.04.2023) . — Текст : электронный.

7. Рыжикова, Т. Н. Анализ деятельности конкурентов : учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 267 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/7302. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1793980> (дата обращения: 17.04.2023). – Текст : электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. <http://www.book.ru/> – Электронно-библиотечная система BOOK.ru
2. <http://znanium.com/> – Электронно-библиотечная система Znanium
3. <http://grebennikov.ru/> – Электронная библиотека Издательского дома Гребенников
4. <http://www.biblioclub.ru/> – Университетская библиотека ONLINE
5. <https://vak.minobrnauki.gov.ru/> – Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК)
6. <http://elibrary.ru/> – Научная электронная библиотека
7. <http://elib.fa.ru/> – Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)
8. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
9. Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
10. Электронно-библиотечная система издательства Лань <https://e.lanbook.com/>

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 воздействия 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.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических заданий. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам

учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом инструментов стратегического анализа. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

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 / Linux, LibreOffice.
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. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>
4. Информационно-аналитическая система «СПАРК» - <https://spark-interfax.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.