

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Рабочая программа дисциплины

**Современный стратегический анализ**

|                               |                                        |
|-------------------------------|----------------------------------------|
| <i>Направление подготовки</i> | <u>Государственное и муниципальное</u> |
| <i>Код</i>                    | <u>управление</u><br><u>38.04.04</u>   |

|                                 |                                                                                                                   |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Направленность (профиль)</i> | <u>Управленческая деятельность в</u><br><u>государственных, муниципальных и</u><br><u>общественных структурах</u> |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                     |                  |                |
|---------------------|------------------|----------------|
| <i>Квалификация</i> | <i>(степень)</i> |                |
| <i>выпускника</i>   |                  | <u>магистр</u> |

Москва  
2025

**1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

| Группа компетенций   | Категория компетенций            | Код    |
|----------------------|----------------------------------|--------|
| Универсальные        | Разработка и реализация проектов | УК-2   |
| Общепрофессиональные |                                  | ОПК-2, |
|                      |                                  | ОПК-3, |
|                      |                                  | ОПК-5, |
|                      |                                  | ОПК-6, |
|                      |                                  | ОПК-7  |

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

| Код компетенции | Формулировка компетенции                                                                                                                                                                                                                           | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-2            | способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла                                                                                                                                                                                 | УК-2.1. Определяет проблему, на решение которой направлен проект, цель и задачи проекта, приоритеты, результаты, этапы, ресурсы и ограничения в реализации проекта, способы и этапы решения конкретных задач проекта.<br>УК-2.2. Разрабатывает план его реализации, контролирует его исполнение, управляет им на всех этапах жизненного цикла, оценивать эффективность его реализации. |
| ОПК-2           | способность применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач; | ОПК-2.1. Применяет современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализ при решении исследовательских задач<br>ОПК-2.2. Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач                                                                                                          |
| ОПК-3           | Способен разрабатывать                                                                                                                                                                                                                             | ОПК-3.1 Разрабатывает нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <p>нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной</p> | <p>профессиональной деятельности<br/>ОПК- 3.2 Проводит экспертизу нормативных правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность<br/>ОПК-3.3 Определяет источники финансирования для реализации государственных и муниципальных решений<br/>ОПК-3.4 Осуществляет социально-экономический прогноз последствий применения нормативно-правового обеспечения в профессиональной деятельности и мониторинг правоприменительной практики<br/>ОПК-3.5 Оценивает регулирующее воздействие и последствия применения нормативных правовых актов в профессиональной деятельности</p> |
| ОПК-5 | <p>Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;</p>                                                                                                                                                        | <p>ОПК-5.1 Обеспечивает рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов<br/>ОПК-5.2 Использует в профессиональной деятельности технологии управления государственным и муниципальным имуществом,<br/>ОПК -5.3 Обеспечивает эффективность бюджетных расходов и управления имуществом</p>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ОПК-6 | <p>Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти;</p>                                                                                                                                                                                                  | <p>ОПК-6.1 Владеет методами и процедурами проектной деятельности<br/>ОПК-6.2 Организует проектную деятельность<br/>ОПК-6.3 Способен применять на практике методы и технологии проектной деятельности<br/>ОПК-6.4 Моделирует административные процессы и процедуры в органах власти<br/>ОПК-6.5 Реализует принципы эффективного администрирования в проектной деятельности органов государственной власти</p>                                                                                                                                                                      |
| ОПК-7 | <p>Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере;</p>                                                                                                                                                                                       | <p>ОПК-7.1 Анализирует и систематизирует информацию для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта<br/>ОПК-7.2 Осуществляет научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере</p>                                                                                                                                                                                                                                                                    |

### 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

#### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

| Дескрипторы по дисциплине | Знать                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Уметь                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Владеть                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Код компетенции           | <b>УК-2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- этапы жизненного цикла проекта, этапы его разработки и реализации;</li> <li>- методы разработки и управления проектами.</li> </ul>                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать проект с учетом анализа альтернативных вариантов его реализации, определять целевые этапы, основные направления работ;</li> <li>- определять цели и формулировать задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта;</li> <li>- управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- методиками разработки и управления проектом;</li> <li>- методами оценки потребности в ресурсах и эффективности проекта.</li> </ul>                                                                                                                                    |
| Код компетенции           | <b>ОПК-2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- интеллектуальные информационно-аналитические системы, используемые для решения управленческих и исследовательских задач;</li> <li>- современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа для решения управленческих и исследовательских задач.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять современные техники и методики сбора данных;</li> <li>- применять продвинутые методы обработки и анализа данных, необходимых для решения поставленных управленческих и исследовательских задач;</li> <li>- использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения поставленных управленческих и исследовательских задач.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа;</li> <li>- навыками использования интеллектуальных информационно-аналитических систем при решении управленческих и исследовательских задач.</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                                                                                                                                                                                             | задач.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                  |
| Код компетенции | <b>ОПК-3</b>                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять источники финансирования для реализации государственных и муниципальных решений;</li> <li>- проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками осуществления социально-экономических прогнозов последствий их применения;</li> <li>- навыками проведения мониторинга правоприменительной практики;</li> </ul> |
| <b>ОПК-5</b>    |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы бюджетирования;</li> <li>- государственные и муниципальные бюджеты;</li> <li>- принципы эффективности бюджетных расходов и управления имуществом</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов;</li> <li>- обеспечивать эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;</li> </ul>                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-навыками применения в профессиональной деятельности технологии управления государственным и муниципальным имуществом,</li> </ul>                                         |
| <b>ОПК-6</b>    |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы проектного управления;</li> <li>- принципы эффективного администрирования в проектной деятельности органов государственной власти</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовать проектную деятельность;</li> <li>- управлять государственными, региональными, муниципальными и ведомственными проектам;</li> <li>- моделировать административные процессы и процедуры</li> </ul>                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- владеет методами и процедурами проектной деятельности;</li> <li>-применять на практике методы и технологии проектной деятельности</li> </ul>                            |

|              |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                 |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                                                                                     | в органах власти                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                 |
| <b>ОПК-7</b> |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                 |
|              | - основы научно-технического развития территории;<br>- методы проектного управления | - анализировать и систематизировать информацию для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта;<br>- осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере; | - аналитическими способностями;<br>- навыками сбора и обработки информации уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта |

#### 4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Управление рисками», «Современная российская экономика», «Государственная и муниципальная служба», «Принятие и исполнение государственных решений», «Стратегическое развитие территорий», «Маркетинг территорий», «Управленческий учет и бюджетирование», «Управление отраслевыми комплексами» и др.

В рамках освоения программы магистратура выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий; консультационный и информационно-аналитический; проектный

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управленческая деятельность в государственных, муниципальных и общественных структурах

#### 5. Объем дисциплины

| <b>Виды учебной работы</b>                           | <b>Форма обучения</b> |                                       |
|------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
|                                                      | <b>Очная</b>          | <b>Очно-заочная с применением ДОТ</b> |
| <b>Общая трудоемкость:</b><br>зачетные единицы/часы: | 4/144                 | 4/144                                 |
| <b>Контактная работа:</b>                            | 32                    | 14                                    |

|                                              |    |     |
|----------------------------------------------|----|-----|
| Занятия лекционного типа                     | 8  | 4   |
| Занятия семинарского типа                    | 24 | 10  |
| <b>Промежуточная аттестация:<br/>Экзамен</b> | 18 | 27  |
| <b>Самостоятельная работа (СРС)</b>          | 94 | 103 |
| В том числе на курсовую работу               | 10 | 10  |

**6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**6.1 Распределение часов по разделам/темам и видам работы**

**6.1.1 Очная форма обучения**

| №<br>п/<br>п             | Раздел/тема                                                       | Виды учебной работы (в часах) |                      |                           |          |                     |              |                        |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------------|----------|---------------------|--------------|------------------------|
|                          |                                                                   | Контактная работа             |                      |                           |          |                     |              | Самостоятельная работа |
|                          |                                                                   | Занятия лекционного типа      |                      | Занятия семинарского типа |          |                     |              |                        |
|                          |                                                                   | Лекции                        | Иные учебные занятия | Практические занятия      | Семинары | Лабораторные работы | Иные занятия |                        |
| 1                        | Основные современные концепции стратегического управления         | 2                             |                      | 4                         |          |                     |              | 12                     |
| 2                        | Портфельный анализ: сущность, инструменты, значение               |                               |                      |                           |          |                     |              | 12                     |
| 3                        | Методы стратегического анализа макроокружения предприятия         | 2                             |                      | 4                         |          |                     |              | 12                     |
| 4                        | Методы стратегического анализа внутренней среды организации       |                               |                      | 4                         |          |                     |              | 12                     |
| 5                        | Прогнозирование в системе стратегического управления предприятием | 2                             |                      | 4                         |          |                     |              | 12                     |
| 6                        | Стратегический анализ ресурсов организации                        | 2                             |                      | 4                         |          |                     |              | 12                     |
| 7.                       | Анализ конкурентного потенциала организации                       |                               |                      | 4                         |          |                     |              | 12                     |
|                          | Курсовая работа                                                   |                               |                      |                           |          |                     |              | 10                     |
| Итого                    |                                                                   | 8                             |                      | 24                        |          |                     |              | 94                     |
| Промежуточная аттестация |                                                                   | 18                            |                      |                           |          |                     |              |                        |

### 6.1.2 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

| №<br>п/<br>п             | Раздел/тема                                                       | Виды учебной работы (в часах)  |                            |                                     |                  |                              |                     |                               |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------|------------------------------|---------------------|-------------------------------|
|                          |                                                                   | Контактная работа              |                            |                                     |                  |                              |                     | Самостоя<br>тельная<br>работа |
|                          |                                                                   | Занятия<br>лекционного<br>типа |                            | Занятия семинарского типа           |                  |                              |                     |                               |
|                          |                                                                   | Лекци<br>и                     | Иные<br>учебные<br>занятия | Практ<br>ически<br>е<br>заняти<br>я | Сем<br>инар<br>ы | Лаб<br>орато<br>рные<br>раб. | Иные<br>занят<br>ия |                               |
| 1                        | Основные современные концепции стратегического управления         |                                |                            | 1                                   |                  |                              |                     | 15                            |
| 2                        | Портфельный анализ: сущность, инструменты, значение               | 1                              |                            | 1                                   |                  |                              |                     | 15                            |
| 3                        | Методы стратегического анализа макросреды предприятия             | 1                              |                            | 2                                   |                  |                              |                     | 15                            |
| 4                        | Методы стратегического анализа внутренней среды организации       |                                |                            | 2                                   |                  |                              |                     | 15                            |
| 5                        | Прогнозирование в системе стратегического управления предприятием | 1                              |                            | 1                                   |                  |                              |                     | 12                            |
| 6                        | Стратегический анализ ресурсов организации                        | 1                              |                            | 1                                   |                  |                              |                     | 10                            |
| 7.                       | Анализ конкурентного потенциала организации                       |                                |                            | 2                                   |                  |                              |                     | 11                            |
|                          | Курсовая работа                                                   |                                |                            |                                     |                  |                              |                     | 10                            |
| Итого                    |                                                                   | 4                              |                            | 10                                  |                  |                              |                     | 103                           |
| Промежуточная аттестация |                                                                   | 27                             |                            |                                     |                  |                              |                     |                               |

## 6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

### 6.2.1 Содержание лекционного курса

| №<br>п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины                    | Содержание лекционного занятия                                                                                                                                              |
|----------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Основные современные концепции стратегического управления | Эволюция проблем и методов стратегического управления. Специфические понятия теории стратегического управления. Отраслевая, ресурсная, «отношенческая» концепции, концепция |

|    |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                   | динамических способностей.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2. | Методы стратегического анализа макроокружения предприятия         | Понятие микроокружения компании и цели его стратегического анализа. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3. | Прогнозирование в системе стратегического управления предприятием | Сущность прогнозирования, его задачи и виды прогнозов. Исторический и комплексный подходы к прогнозированию.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4. | Стратегический анализ ресурсов организации                        | Стратегический процесс в организации. Методика внутрипроизводственного управленческого анализа. Формирование и использование производственного потенциала организации. Анализ эффективности использования внутренних ресурсов организации. Маркетинговый анализ производства и выручки от продаж. Анализ безубыточности. Факторный анализ результативности деятельности организации. Применение методов конкурентного анализа для конкретной организации. |

### **6.2.2 Содержание практических занятий**

| <b>№ п/п</b> | <b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>                     | <b>Содержание практического занятия</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.           | Основные современные концепции стратегического управления         | Стратегические цели организации как ядро стратегического процесса. Модель оценки значимости заинтересованных сторон и их запросов.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2.           | Методы стратегического анализа макроокружения предприятия         | Отраслевой анализ. Конкурентный анализ. Определение экономических характеристик отраслевого окружения: фаза жизненного цикла отрасли; реальный и потенциальный размеры рынка; темпы роста отрасли и тенденции ее развития; структура отраслевых издержек; система сбыта продукции; среднеотраслевая рентабельность; темп технологических изменений и продуктовых инноваций                                                                                                |
| 3.           | Методы стратегического анализа внутренней среды организации       | Анализ ресурсов компании: анализ наличия ресурсов (количества и качества ресурсов), анализ эффективности и результативности ресурсов. Анализ производственной программы. Анализ финансовых масштабов. Отношение цены к прибыли на акцию. Объемы собственных средств. Дивидендная политика. Анализ наличия материалов и материальных затрат. Поведение кривой роста производительности. Использование производственной интеграции. Характеристики технологий производства. |
| 4            | Прогнозирование в системе стратегического управления предприятием | Объекты макроэкономического прогнозирования. Прогнозирование на микроуровне. Анализ привлекательности. Матрица Купера.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|   |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Стратегический анализ ресурсов организации  | Анализ размеров корпорации. анализ эффективности системы управленческой информации. анализ уровня подготовки высшего руководства. Система контроля и планирования. Усилия, прилагаемые для успешной продажи, и послепродажное обслуживание. Знание потребностей покупателя. Анализ ассортимента продукции компании. Анализ качества и репутация продукции. Анализ качества обслуживания покупателей. Эффективное распределение и размещение. Потенциал стимулирования спроса. Патентная защита. Гибкость структуры капитала. Общий финансовый потенциал. Анализ структуры роста.         |
| 6 | Анализ конкурентного потенциала организации | Показатели оценки конкурентного потенциала предприятия. Анализ имущественного состояния. Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости. Анализ деловой активности. Анализ эффективности производственной деятельности. Анализ эффективности организации сбыта и продвижения товара. Анализ конкурентоспособности продукции. Анализ конкурентного потенциала предприятия. Анализ факторов внешней среды предприятия. Внутренний и внешний бенчмаркинг. Оценка устойчивости конкурентного преимущества. Модель VRIO Дж. Барни. Модифицированный VRIO-анализ стейкхолдер-организации. |

### **6.2.3 Содержание самостоятельной работы**

| <b>№ п/п</b> | <b>Наименование темы (раздела) дисциплины</b>             | <b>Содержание самостоятельной работы</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | Основные современные концепции стратегического управления | Теория заинтересованных сторон. Концепция стейкхолдер-организации. Институциональная среда функционирования организации.                                                                                                                                                                                                 |
| 2            | Портфельный анализ: сущность, инструменты, значение       | Стратегический процесс в организации. Место и роль стратегического анализа в портфельных инвестициях. Объекты портфельных инвестиций. Инструменты стратегического анализа портфельных инвестиций. Матрица БКГ, Матрица МакКинси, Модель PIMS. Анализ БКГ-матрицы, стратегии, достоинства и недостатки.                   |
| 3            | Методы стратегического анализа макроокружения предприятия | Определение экономических характеристик отраслевого окружения: фаза жизненного цикла отрасли; реальный и потенциальный размеры рынка; темпы роста отрасли и тенденции ее развития; структура отраслевых издержек; система сбыта продукции; среднеотраслевая рентабельность; темп технологических изменений и продуктовых |

|    |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                   | инноваций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4  | Методы стратегического анализа внутренней среды организации       | Понятие внутренней среды, ее основные подсистемы и показатели оценки. Ресурсная концепция фирмы как информационная система, характеризующая совокупность ресурсов. Понятие потенциала организации. Понятие стратегических ресурсов (потенциала) организации. Анализ ресурсов компании: анализ наличия ресурсов (количества и качества ресурсов), анализ эффективности и результативности ресурсов. Состав производственной системы. |
| 5  | Прогнозирование в системе стратегического управления предприятием | Принципы прогнозирования: системности, адекватности, альтернативности, целенаправленности, непрерывности и рентабельности. Методологические основы прогнозирования. Система показателей планов-прогнозов.                                                                                                                                                                                                                           |
| 6  | Стратегический анализ ресурсов организации                        | Методика внутрипроизводственного управленческого анализа. Формирование и использование производственного потенциала организации. Анализ эффективности использования внутренних ресурсов организации. Маркетинговый анализ производства и выручки от продаж. Анализ безубыточности. Факторный анализ результативности деятельности организации.                                                                                      |
| 7. | Анализ конкурентного потенциала организации                       | Применение методов конкурентного анализа для конкретной организации. Устойчивость конкурентного преимущества. Потенциал ресурсов и способностей организации как источников конкурентных преимуществ. Модель VRIO Дж. Барни. Модифицированный VRIO–анализ стейкхолдер–организации.                                                                                                                                                   |

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

### 7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

| №<br>п/п | Контролируемые разделы (темы)                                     | Наименование оценочного средства                                                                                                                         |
|----------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Основные современные концепции стратегического управления         | Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование<br><br>Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи |
| 2.       | Портфельный анализ: сущность, инструменты, значение               | Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование<br><br>Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи |
| 3.       | Методы стратегического анализа макроокружения предприятия         | Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование<br><br>Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи |
| 4.       | Методы стратегического анализа внутренней среды организации       | Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование<br><br>Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи |
| 5.       | Прогнозирование в системе стратегического управления предприятием | Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование<br><br>Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи |
| 6.       | Стратегический анализ ресурсов организации                        | Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование<br><br>Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи |
| 7.       | Анализ конкурентного потенциала организации                       | Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование<br><br>Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи |

**7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

**Типовые ситуационные задания:**

**Задача 1.**

*Исходные данные*

Задание выполняется на примере самостоятельно выбранных организаций.

*Задание:*

Провести STEEP-анализ предприятия. Четко описать влияние каждого фактора. Определить наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды.

## **Задача 2.**

*Исходные данные*

Для разработки стратегии развития предприятия требуется определить источники информации, которыми целесообразно пользоваться при оценке макроокружения. Для оценки степени важности того или иного критерия для конкретного примера введем следующую градацию: 5 - необходимо; 4 - очень важно; 3 - важно; 2 - желательно; 1 - второстепенно.

Предприятие производит продукцию четырех наименований: А, Б, В, Г. Цена соответственно: 40; 25; 50; 60. Структура предполагаемой реализации изделий на основе исследования рынка: А – 30%, Б – 15%, В – 20%, Г – 35%. Предприятие желает получить прибыль 10 млн.руб. Информация о расходах на предстоящий месяц приведена в таблице.

*Задание:*

Выберите и оцените необходимые источники информации для стратегического анализа. Полученные данные сведите в таблицу.

## **Задача 3.**

*Исходные данные:*

Сегментирование покупателей по критерию "тип покупателя"

| Типы покупателей | Количество квартир |     | Общая площадь |     | Площадь на одну квартиру |
|------------------|--------------------|-----|---------------|-----|--------------------------|
|                  | шт.                | %   | м2            | %   |                          |
| Юридические лица | 30                 |     | 2945,00       |     |                          |
| Физические лица  | 38                 |     | 3005,15       |     |                          |
| Всего:           |                    | 100 |               | 100 |                          |

*Задание:*

*Рассчитайте недостающие показатели в таблице.*

Оцените возможность принятия решения о развитии жилищного строительства ООО "Гранд Холд".

## **Типовые проблемные задачи**

### **Задача 1.**

*Исходные данные*

У фирмы по высокотехнологичной продукции переменные затраты составляют 140 руб. на изделие; продажная цена 280 руб. Постоянные затраты составляют 392 тыс. руб. Текущий объем выпуска 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. руб. Переменные затраты увеличатся до 168 руб., резко возрастет выпуск продукции (до 50 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации.

Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план?

### **Задача 2.**

### Исходные данные

Для оценивания портфеля СЕБ ООО "Гранд Холд" на основании темпов рыночного роста по направлениям деятельности и препятствий развития бизнеса, а также относительной рыночной доли, сформирована матрица БКГ.

Матрица Бостонской консультационной группы компании ООО "Гранд Холд"

|                  |         | Относительная рыночная доля                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                  |
|------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |         | Высокая                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Низкая                                                                                                                                                                           |
| Темп роста рынка | Высокий | 1.Проведение работ по устройству внутренних инженерных систем и оборудования;<br>2.Проведение работ по устройству наружных инженерных сетей и коммуникаций;<br>3.Формирование разделов проектной документации (включая специальные);<br>4.Осуществление общестроительных и специальных работ;<br>5.Сдача в аренду техники;<br>6.Проведение работ монтажу и пуско-наладке технологического оборудования. | 1.Перепродажа строительных материалов;<br>2.Сдача в аренду помещений.                                                                                                            |
|                  | Низкий  | 1. Оказание транспортных услуг;<br>2. Проведение монтажа, прокладки и капитального ремонта магистральных газонефтепроводов, теплотрасс, водоводов и их инженерных коммуникаций.                                                                                                                                                                                                                         | 1.Изготовление железобетонных изделий;<br>2.Гостиничные слуги и услуги автостоянки;<br>3.Строительство дорог;<br>4.Строительство высоковольтных линий;<br>5.Строительство жилья. |

### Задание:

- сделайте выводы по данным матрицы;
- назовите стратегические единицы бизнеса;
- какие управленческие решения необходимо принять руководству ООО "Гранд Холд"?

### Типовые тесты

1. Автор анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок :
  - а) Шендел
  - б) Хаттен
  - в) Хиггенс
  - г) Портер
2. SWOT-анализ позволяет провести анализ:
  - а) состояния компании
  - б) доли на рынке
  - в) достижимости цели
3. В состав внутренней среды организации НЕ входит:

- а) маркетинг
  - б) организация управления
  - в) кадры фирмы
  - г) социальные конфликты в обществе
  - д) финансы фирмы
4. Системный подход, обеспечивающий организации балансируемость и общее направление роста - это:
- а) миссия
  - б) стратегия
  - в) анализ конкурентов
  - г) анализ тенденций
5. В диверсифицированных компаниях можно выделить ..... уровня менеджеров по стратегии.
- а) два
  - б) три
  - в) четыре
  - г) пять
6. В одноотраслевой (недиверсифицированной) компании разрабатываются стратегии:
- а) деловая
  - б) функциональная
  - в) операционная
  - г) все вышеперечисленные варианты
7. Процесс разработки управленческих решений не включает в себя:
- а) выявление проблемы
  - б) поиск информации
  - в) формулирование заданий
  - г) выявление проблем конкурентов
  - д) обработка информации
8. Деловые стратегические решения принимает:
- а) сотрудники фирмы
  - б) корпоративное руководство
  - в) менеджеры среднего и высшего звена
9. Что не входит в SWOT анализ:
- а) сильные стороны
  - б) слабые стороны
  - в) опасности
  - г) перспективы
  - д) возможности
10. Система, укоренившихся в организации ценностей, внутренних норм и правил - это:
- а) нормы поведения
  - б) культура организации
  - в) правила внутреннего распорядка
11. В состав макросреды входят факторы:

- а) политический и экономический
  - б) политический и социодемографический
  - в) технологический, политический и экономический
  - г) все вышеперечисленные факторы
12. Для стратегических альянсов характерно заключение соглашения о ...
- а) долгосрочном сотрудничестве с последующим слиянием
  - б) слиянии организаций
  - в) сотрудничестве между компаниями без их слияния
13. Долгосрочная привлекательность отрасли определяется с учетом:
- +а) размера рынка и темпов его роста
  - б) профиля среды
  - в) макроокружения
14. Процесс, с помощью которого компания непрерывно осуществляет самооценку и сравнивает себя с мировыми лидерами бизнеса во всем мире –это:
- а) оценка возможностей
  - б) бенчмаркинг
  - в) вертикальная интеграция
  - г) эталонная стратегия
15. В состав микросреды НЕ входит
- а) внутрифирменные отношения
  - б) образованность персонала
  - в) изменения в законодательных актах
  - г) финансовые возможности организации
- Реализация программы с применением ДОТ**

## Типовые проблемные задачи

### Задача 1.

#### Исходные данные

У фирмы по высокотехнологичной продукции переменные затраты составляют 140 руб. на изделие; продажная цена 280 руб. Постоянные затраты составляют 392 тыс. руб. Текущий объем выпуска 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. руб. Переменные затраты увеличатся до 168 руб., резко возрастет выпуск продукции (до 50 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации.

Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план?

### Задача 2.

#### Исходные данные

Для оценивания портфеля СЕБ ООО "Гранд Холд" на основании темпов рыночного роста по направлениям деятельности и препятствий развития бизнеса, а также относительной рыночной доли, сформирована матрица БКГ.

Матрица Бостонской консультационной группы компании ООО "Гранд Холд"

|  |                             |        |
|--|-----------------------------|--------|
|  | Относительная рыночная доля |        |
|  | Высокая                     | Низкая |

|                  |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                  |
|------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Темп роста рынка | Высокий | 1.Проведение работ по устройству внутренних инженерных систем и оборудования;<br>2.Проведение работ по устройству наружных инженерных сетей и коммуникаций;<br>3.Формирование разделов проектной документации (включая специальные);<br>4.Осуществление общестроительных и специальных работ;<br>5.Сдача в аренду техники;<br>6.Проведение работ монтажу и пуско-наладке технологического оборудования. | 1.Перепродажа строительных материалов;<br>2.Сдача в аренду помещений.                                                                                                            |
|                  | Низкий  | 1. Оказание транспортных услуг;<br>2. Проведение монтажа, прокладки и капитального ремонта магистральных газонефтепроводов, теплотрасс, водоводов и их инженерных коммуникаций.                                                                                                                                                                                                                         | 1.Изготовление железобетонных изделий;<br>2.Гостиничные слуги и услуги автостоянки;<br>3.Строительство дорог;<br>4.Строительство высоковольтных линий;<br>5.Строительство жилья. |

*Задание:*

- сделайте выводы по данным матрицы;
- назовите стратегические единицы бизнеса;
- какие управленческие решения необходимо принять руководству ООО "Гранд Холд"?

#### **Типовые ситуационные задания:**

##### **Задача 1.**

###### *Исходные данные*

Задание выполняется на примере самостоятельно выбранных организаций.

###### *Задание:*

Провести STEEP-анализ предприятия. Четко описать влияние каждого фактора. Определить наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды.

##### **Задача 2.**

###### *Исходные данные*

Для разработки стратегии развития предприятия требуется определить источники информации, которыми целесообразно пользоваться при оценке макроокружения. Для оценки степени важности того или иного критерия для конкретного примера введем следующую градацию: 5 - необходимо; 4 - очень важно; 3 - важно; 2 - желательно; 1 - второстепенно.

Предприятие производит продукцию четырех наименований: А, Б, В, Г. Цена соответственно: 40; 25; 50; 60. Структура предполагаемой реализации изделий на основе исследования рынка: А – 30%, Б – 15%, В – 20%, Г – 35%. Предприятие желает получить прибыль 10 млн.руб. Информация о расходах на предстоящий месяц приведена в таблице.

###### *Задание:*

Выберите и оцените необходимые источники информации для стратегического анализа. Полученные данные сведите в таблицу.

### Задача 3.

Исходные данные:

Сегментирование покупателей по критерию "тип покупателя"

| Типы покупателей | Количество квартир |     | Общая площадь |     | Площадь на одну квартиру |
|------------------|--------------------|-----|---------------|-----|--------------------------|
|                  | шт.                | %   | м2            | %   | м2                       |
| Юридические лица | 30                 |     | 2945,00       |     |                          |
| Физические лица  | 38                 |     | 3005,15       |     |                          |
| Всего:           |                    | 100 |               | 100 |                          |

Задание:

Рассчитайте недостающие показатели в таблице.

Оцените возможность принятия решения о развитии жилищного строительства ООО "Гранд Холд".

#### Типовые тесты

16. Автор анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок :

- а) Шендел
- б) Хаттен
- в) Хиггенс
- г) Портер

17. SWOT-анализ позволяет провести анализ:

- а) состояния компании
- б) доли на рынке
- в) достижимости цели

18. В состав внутренней среды организации НЕ входит:

- а) маркетинг
- б) организация управления
- в) кадры фирмы
- г) социальные конфликты в обществе
- д) финансы фирмы

19. Системный подход, обеспечивающий организации балансированность и общее направление роста - это:

- а) миссия
- б) стратегия
- в) анализ конкурентов
- г) анализ тенденций

20. В диверсифицированных компаниях можно выделить ..... уровня менеджеров по стратегии.

- а) два
- б) три
- в) четыре
- г) пять

21. В одноотраслевой (недиверсифицированной) компании разрабатываются стратегии:
- а) деловая
  - б) функциональная
  - в) операционная
  - г) все вышеперечисленные варианты
22. Процесс разработки управленческих решений не включает в себя:
- а) выявление проблемы
  - б) поиск информации
  - в) формулирование заданий
  - г) выявление проблем конкурентов
  - д) обработка информации
23. Деловые стратегические решения принимает:
- а) сотрудники фирмы
  - б) корпоративное руководство
  - в) менеджеры среднего и высшего звена
24. Что не входит в SWOT анализ:
- а) сильные стороны
  - б) слабые стороны
  - в) опасности
  - г) перспективы
  - д) возможности
25. Система, укоренившихся в организации ценностей, внутренних норм и правил - это:
- а) нормы поведения
  - б) культура организации
  - в) правила внутреннего распорядка
26. В состав макросреды входят факторы:
- а) политический и экономический
  - б) политический и социодемографический
  - в) технологический, политический и экономический
  - г) все вышеперечисленные факторы
27. Для стратегических альянсов характерно заключение соглашения о ...
- а) долгосрочном сотрудничестве с последующим слиянием
  - б) слиянии организаций
  - в) сотрудничестве между компаниями без их слияния
28. Долгосрочная привлекательность отрасли определяется с учетом:
- +а) размера рынка и темпов его роста
  - б) профиля среды
  - в) макроокружения
29. Процесс, с помощью которого компания непрерывно осуществляет самооценку и сравнивает себя с мировыми лидерами бизнеса во всем мире –это:
- а) оценка возможностей
  - б) бенчмаркинг
  - в) вертикальная интеграция

г) эталонная стратегия

30. В состав микросреды НЕ входит
- а) внутрифирменные отношения
  - б) образованность персонала
  - в) изменения в законодательных актах
  - г) финансовые возможности организации

**Тематика курсовых проектов представлена в приложении к РП – ФОС**

### **7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета. Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

#### **1.Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **2. Творческие задания**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «*хорошо*» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если не выполнены никакие требования

## **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

#### **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов

работы.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

## **6. Исследовательский проект**

**Исследовательский проект** – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

**Критерии оценивания** - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация)**

**Информационный проект** – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается

ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

- лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;
- смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;
- смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют

понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

#### **9. Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос

Оценка «*отлично*» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий

Оценка «*хорошо*» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий

Оценка «*удовлетворительно*» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий

#### **10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)**

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

#### **11. Требование к курсовой работе / курсовому проекту**

Курсовая работа – одна из форм текущей аттестации знаний, полученных студентами при изучении дисциплины «Экономика организации (предприятия)». Тематика курсовых работ утверждается кафедрой.

Курсовая работа содержит, как правило, теоретическую часть — изложение позиций и подходов, сложившихся в науке по данному вопросу, и аналитическую (практическую часть) — содержащую анализ проблемы на примере различных организаций России.

Курсовая работа в обязательном порядке включает: оглавление (содержание), введение, теоретический раздел, практический раздел, заключение, список литературы (не менее 10 источников, изданных преимущественно в течение последних 5 лет).

Объем курсовой работы - 25-30 страниц. Работа должна быть напечатана на компьютере в текстовом редакторе Microsoft Word, шрифт Times New Roman, кегль 14, межстрочный интервал - 1,5. Выравнивание - «по ширине».

Подробные требования к содержанию, объему, структуре, оформлению курсовой работы содержатся в «Методических указаниях по выполнению курсовой работы».

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

### 8.1 Основная учебная литература

- 1 Никифорова, Л. Е. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков, Е. А. Разомасова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 249 с. — ISBN 978-5-4497-1190-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108247.html>
- 2 Мочалова, Л. А. Стратегический анализ и планирование: учебник / Л. А. Мочалова, В. И. Власов. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 154 с. — ISBN 978-5-4497-1549-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117868.html>

### 8.2 Дополнительная учебная литература:

- 1 Климин, А. И. Современный стратегический анализ: учебное пособие / А. И. Климин, И. М. Зайченко, А. М. Смирнова. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. — 123 с. — ISBN 978-5-7422-7247-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116149.html>
- 2 Гришина, С. А. Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие / С. А. Гришина, А. Н. Шишкин. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html>
- 3 Гришина, С. А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / С. А. Гришина. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>
- 4 Беликова, И. П. Основы стратегического управления: учебное пособие / И. П. Беликова, В. А. Ивашова. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2020. — 128 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109395.html>
- 5 Беликова, И. П. Основы управления проектами : учебное пособие / И. П. Беликова, О. Н. Федиско. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2020. — 112 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109396.html>

### 8.3. Периодические издания

1. Экономика и менеджмент систем управления ISSN 2223-0432 <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>
2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. ISSN 2309-3390 <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>
3. Экономика и математические методы ISSN 0424-7388 <http://www.iprbookshop.ru/366.html>
4. Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления <http://www.iprbookshop.ru/34054.html>
5. Актуальные вопросы современной экономики <http://www.iprbookshop.ru/46159.html>

## 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
2. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru>
3. Сайт федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru/>
4. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru/>

5. Информационно-правовой портал «Гарант» <http://www.garant.ru>.

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к зачетам непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи зачета рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к зачету должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до зачета.
3. Время непосредственно перед зачетом лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного**

**обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

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

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Для ДОТ:

Учебная аудитория для проведения всех видов занятий с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, в том числе для занятий лекционного типа, семинарского типа; для проведения лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций; для осуществления текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации; для выполнения курсового проектирования (курсовых работ).

Ауд. 520а (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3):

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны.

Ауд. 315 (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3)

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны.

### **13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские(практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ MicrosoftOffice для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

#### **13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

### **13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

### **13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Приложение

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Современный стратегический анализ**

|                                      |                                        |
|--------------------------------------|----------------------------------------|
| <b><i>Направление подготовки</i></b> | <u>Государственное и муниципальное</u> |
|                                      | <u>управление</u>                      |
| Код                                  | 38.04.04                               |

---

|                                        |                                  |
|----------------------------------------|----------------------------------|
| <b><i>Направленность (профиль)</i></b> | Управленческая деятельность в    |
|                                        | государственных, муниципальных и |
|                                        | <u>общественных структурах</u>   |

---

**Квалификация (степень)  
выпускника**

**магистр**

Москва 2025

**1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

| Группа компетенций   | Категория компетенций            | Код    |
|----------------------|----------------------------------|--------|
| Универсальные        | Разработка и реализация проектов | УК-2   |
| Общепрофессиональные |                                  | ОПК-2, |
|                      |                                  | ОПК-3, |
|                      |                                  | ОПК-5, |
|                      |                                  | ОПК-6, |
|                      |                                  | ОПК-7  |

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

| Код компетенции | Формулировка компетенции                                           | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-2            | способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла | УК-2.1. Определяет проблему, на решение которой направлен проект, цель и задачи проекта, приоритеты, результаты, этапы, ресурсы и ограничения в реализации проекта, способы и этапы решения конкретных задач проекта.<br>УК-2.2. Разрабатывает план его реализации, контролирует его исполнение, управляет им на всех этапах жизненного цикла, оценивать эффективность его реализации. |

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-2 | <p>способность применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;</p>                                                                                           | <p>ОПК-2.1. Применяет современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализ при решении исследовательских задач</p> <p>ОПК-2.2. Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ОПК-3 | <p>Способен разрабатывать нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности, проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной</p> | <p>ОПК-3.1 Разрабатывает нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности</p> <p>ОПК- 3.2 Проводит экспертизу нормативных правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность</p> <p>ОПК-3.3 Определяет источники финансирования для реализации государственных и муниципальных решений</p> <p>ОПК-3.4 Осуществляет социально-экономический прогноз последствий применения нормативно-правового обеспечения в профессиональной деятельности и мониторинг правоприменительной практики</p> <p>ОПК-3.5 Оценивает регулирующее воздействие и последствия применения нормативных правовых актов в профессиональной деятельности</p> |
| ОПК-5 | <p>Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;</p>                                                                                                                                                                               | <p>ОПК-5.1 Обеспечивает рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов</p> <p>ОПК-5.2 Использует в профессиональной деятельности технологии управления государственным и муниципальным имуществом,</p> <p>ОПК -5.3 Обеспечивает эффективность бюджетных расходов и управления имуществом</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|       |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-6 | Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти;            | ОПК-6.1 Владеет методами и процедурами проектной деятельности<br>ОПК-6.2 Организует проектную деятельность<br>ОПК-6.3 Способен применять на практике методы и технологии проектной деятельности<br>ОПК-6.4 Моделирует административные процессы и процедуры в органах власти<br>ОПК-6.5 Реализует принципы эффективного администрирования в проектной деятельности органов государственной власти |
| ОПК-7 | Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере; | ОПК-7.1 Анализирует и систематизирует информацию для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта<br>ОПК-7.2 Осуществляет научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере;                                                                                           |

### 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

#### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

| Дескрипторы по дисциплине | Знать                                                                                                               | Уметь                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Владеть                                                                                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Код компетенции           | <b>УК-2</b>                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                     |
|                           | - этапы жизненного цикла проекта, этапы его разработки и реализации;<br>- методы разработки и управления проектами. | - разрабатывать проект с учетом анализа альтернативных вариантов его реализации, определять целевые этапы, основные направления работ;<br>- определять цели и формулировать задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта;<br>- управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла. | - методиками разработки и управления проектом;<br>- методами оценки потребности в ресурсах и эффективности проекта. |
| Код компетенции           | <b>ОПК-2</b>                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                     |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- интеллектуальные информационно-аналитические системы, используемые для решения управленческих и исследовательских задач;</li> <li>- современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа для решения управленческих и исследовательских задач.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять современные техники и методики сбора данных;</li> <li>- применять продвинутые методы обработки и анализа данных, необходимых для решения поставленных управленческих и исследовательских задач;</li> <li>- использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения поставленных управленческих и исследовательских задач.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и</li> <li>- навыками использования интеллектуальных информационно-аналитических систем при решении управленческих и исследовательских задач.</li> </ul> |
| Код компетенции | <b>ОПК-3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- нормативно-правовое обеспечение соответствующей сферы профессиональной деятельности</li> </ul>                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять источники финансирования для реализации государственных и муниципальных решений;</li> <li>- проводить экспертизу нормативных правовых актов, расчет затрат на их реализацию и определение источников финансирования, осуществлять социально-экономический прогноз последствий их применения и мониторинг правоприменительной практики</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками осуществления социально-экономических прогнозов последствий их применения;</li> <li>- навыками проведения мониторинга правоприменительной практики</li> </ul>                                                                                       |
| <b>ОПК-5</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|              |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы бюджетирования;</li> <li>- государственные и муниципальные бюджеты;</li> <li>- принципы эффективности бюджетных расходов и управления имуществом</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов;</li> <li>- обеспечивать эффективность бюджетных расходов и управления имуществом;</li> </ul>                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками применения в профессиональной деятельности технологии управления государственным и муниципальным имуществом,</li> </ul>                                                               |
| <b>ОПК-6</b> |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                         |
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы проектного управления;</li> <li>- принципы эффективного администрирования в проектной деятельности органов государственной власти</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовать проектную деятельность;</li> <li>- управлять государственными, региональными, муниципальными и ведомственными проектами;</li> <li>- моделировать административные процессы и процедуры в органах власти</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- владеет методами и процедурами проектной деятельности;</li> <li>- применять на практике методы и технологии проектной деятельности</li> </ul>                                                  |
| <b>ОПК-7</b> |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                         |
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы научно-технического развития территории;</li> <li>- методы проектного управления</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать и систематизировать информацию для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта;</li> <li>- осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналитическими способностями;</li> <li>- навыками сбора и обработки информации уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта</li> </ul> |

### 3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

| Шкала<br>оценив<br>ания | Индикаторы<br>достижения | Показатели оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОТЛИЧНО                 | Знает:                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                         | Умеет:                   | - студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                         | Владеет:                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> </ul> При решении продемонстрировал навыки <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделения главного,</li> <li>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>        |
| ХОРОШО                  | Знает:                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                         | Умеет:                   | - студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                         | Владеет:                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> </ul> При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul> |

|                    |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УДОВОЛЕТВИТЕЛЬНО   | Знает:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;</li> <li>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;</li> <li>- частично владеет системой понятий.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
|                    | Умеет:   | - студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                    | Владеет: | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> </ul> При решении продемонстрировал недостаточность навыков <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul> |
| НЕУДОВОЛЕТВИТЕЛЬНО | Знает:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент не усвоил значительной части материала;</li> <li>- не может аргументировать научные положения;</li> <li>- не формулирует квалифицированных выводов и обобщений;</li> <li>- не владеет системой понятий.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                    | Умеет:   | студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                    | Владеет: | не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

#### 4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

##### Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

##### **Типовые ситуационные задания:**

##### **Задача 1.**

##### *Исходные данные*

Задание выполняется на примере самостоятельно выбранных организаций.

##### *Задание:*

Провести STEEP-анализ предприятия. Четко описать влияние каждого фактора. Определить наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды.

##### **Задача 2.**

##### *Исходные данные*

Для разработки стратегии развития предприятия требуется определить источники информации, которыми целесообразно пользоваться при оценке макроокружения. Для оценки степени важности того или иного критерия для конкретного примера введем следующую градацию: 5 - необходимо; 4 - очень важно; 3 - важно; 2 - желательно; 1 - второстепенно.

Предприятие производит продукцию четырех наименований: А, Б, В, Г. Цена соответственно: 40; 25; 50; 60. Структура предполагаемой реализации изделий на основе исследования рынка: А – 30%, Б – 15%, В – 20%, Г – 35%. Предприятие желает получить прибыль 10 млн.руб. Информация о расходах на предстоящий месяц приведена в таблице.

*Задание:*

Выберите и оцените необходимые источники информации для стратегического анализа. Полученные данные сведите в таблицу.

### **Задача 3.**

*Исходные данные:*

Сегментирование покупателей по критерию "тип покупателя"

| Типы покупателей | Количество квартир |     | Общая площадь |     | Площадь на одну квартиру |
|------------------|--------------------|-----|---------------|-----|--------------------------|
|                  | шт.                | %   | м2            | %   | м2                       |
| Юридические лица | 30                 |     | 2945,00       |     |                          |
| Физические лица  | 38                 |     | 3005,15       |     |                          |
| Всего:           |                    | 100 |               | 100 |                          |

*Задание:*

*Рассчитайте недостающие показатели в таблице.*

Оцените возможность принятия решения о развитии жилищного строительства ООО "Гранд Холд".

### **Типовые проблемные задачи**

#### **Задача 1.**

*Исходные данные*

У фирмы по высокотехнологичной продукции переменные затраты составляют 140 руб. на изделие; продажная цена 280 руб. Постоянные затраты составляют 392 тыс. руб. Текущий объем выпуска 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. руб. Переменные затраты увеличатся до 168 руб., резко возрастет выпуск продукции (до 50 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации.

Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план?

#### **Задача 2.**

*Исходные данные*

Для оценивания портфеля СЕБ ООО "Гранд Холд" на основании темпов рыночного роста по направлениям деятельности и препятствий развития бизнеса, а также относительной рыночной доли, сформирована матрица БКГ.

Матрица Бостонской консультационной группы компании ООО "Гранд Холд"

|                  |         | Относительная рыночная доля                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                   |
|------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |         | Высокая                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Низкая                                                                                                                                                                            |
| Темп роста рынка | Высокий | 1.Проведение работ по устройству внутренних инженерных систем и оборудования;<br>2.Проведение работ по устройству наружных инженерных сетей и коммуникаций;<br>3.Формирование разделов проектной документации (включая специальные);<br>4.Осуществление общестроительных и специальных работ;<br>5.Сдача в аренду техники;<br>6.Проведение работ монтажу и пуско-наладке технологического оборудования. | 1.Перепродажа строительных материалов;<br>2.Сдача в аренду помещений.                                                                                                             |
|                  | Низкий  | 1. Оказание транспортных услуг;<br>2. Проведение монтажа, прокладки и капитального ремонта магистральных газонефтепроводов, теплотрасс, водоводов и их инженерных коммуникаций.                                                                                                                                                                                                                         | 1.Изготовление железобетонных изделий;<br>2.Гостиничные услуги и услуги автостоянки;<br>3.Строительство дорог;<br>4.Строительство высоковольтных линий;<br>5.Строительство жилья. |

*Задание:*

- сделайте выводы по данным матрицы;
- назовите стратегические единицы бизнеса;
- какие управленческие решения необходимо принять руководству ООО "Гранд Холд"?

### Типовые тесты

31. Автор анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок :

- а) Шендел
- б) Хаттен
- в) Хиггенс
- г) Портер

32. SWOT-анализ позволяет провести анализ:

- а) состояния компании
- б) доли на рынке
- в) достижимости цели

33. В состав внутренней среды организации НЕ входит:

- а) маркетинг
- б) организация управления
- в) кадры фирмы
- г) социальные конфликты в обществе
- д) финансы фирмы

34. Системный подход, обеспечивающий организации балансированность и общее направление роста - это:
- а) миссия
  - б) стратегия
  - в) анализ конкурентов
  - г) анализ тенденций
35. В диверсифицированных компаниях можно выделить ..... уровня менеджеров по стратегии.
- а) два
  - б) три
  - в) четыре
  - г) пять
36. В одноотраслевой (недиверсифицированной) компании разрабатываются стратегии:
- а) деловая
  - б) функциональная
  - в) операционная
  - г) все вышеперечисленные варианты
37. Процесс разработки управленческих решений не включает в себя:
- а) выявление проблемы
  - б) поиск информации
  - в) формулирование заданий
  - г) выявление проблем конкурентов
  - д) обработка информации
38. Деловые стратегические решения принимает:
- а) сотрудники фирмы
  - б) корпоративное руководство
  - в) менеджеры среднего и высшего звена
39. Что не входит в SWOT анализ:
- а) сильные стороны
  - б) слабые стороны
  - в) опасности
  - г) перспективы
  - д) возможности
40. Система, укоренившихся в организации ценностей, внутренних норм и правил - это:
- а) нормы поведения
  - б) культура организации
  - в) правила внутреннего распорядка
41. В состав макросреды входят факторы:
- а) политический и экономический
  - б) политический и социодемографический
  - в) технологический, политический и экономический
  - г) все вышеперечисленные факторы
42. Для стратегических альянсов характерно заключение соглашения о ...

- а) долгосрочном сотрудничестве с последующим слиянием
  - б) слиянии организаций
  - в) сотрудничестве между компаниями без их слияния
43. Долгосрочная привлекательность отрасли определяется с учетом:
- +а) размера рынка и темпов его роста
  - б) профиля среды
  - в) макроокружения
44. Процесс, с помощью которого компания непрерывно осуществляет самооценку и сравнивает себя с мировыми лидерами бизнеса во всем мире –это:
- а) оценка возможностей
  - б) бенчмаркинг
  - в) вертикальная интеграция
  - г) эталонная стратегия
45. В состав микросреды НЕ входит
- а) внутрифирменные отношения
  - б) образованность персонала
  - в) изменения в законодательных актах
  - г) финансовые возможности организации

### **Реализация программы с применением ДОТ:**

#### **Проблемно-аналитические задания**

##### *Задание 1.*

Произвести анализ оптимизации средств бюджета используя методику функционально-стоимостного анализа. Определите внешние и внутренние критерии оценки значимости функций по внешним и внутренним критериям.

#### **Критерии оценки значимости функций**

|                          |    |                                                   |                                                                                                                                                   |
|--------------------------|----|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Критерий 1<br>Внутренний | K1 | Удовлетворение<br>потребностей<br>населения       | Опрос жителей. Оценка с<br>позиций населения города                                                                                               |
| Критерий 2<br>Внешний    | K2 | Инвестиционная<br>привлекательность<br>территории | Опрос бизнесменов Оценка с<br>позиции инвесторов, бизнеса<br>для организации производства<br>на основании использования<br>местной инфраструктуры |

##### *Задание 2.*

Проведите анализ показателей деятельности организации в динамике. Выявите количественное влияния изменения экстенсивного и интенсивного факторов на объем

товарной продукции. Решите задачу методом абсолютных разниц. Интерпретируйте выводы.

| Показатели                     | Базис.<br>период | Отчет.<br>период | Отклонения        |             |
|--------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------|
|                                |                  |                  | Абсолют.<br>(+,-) | Относит., % |
| 1                              | 2                | 3                | 4                 | 5           |
| Объем товарной прод. тыс. руб. | 1800             | 1920             |                   |             |
| Среднесписочная числен., чел.  | 15               | 13               |                   |             |
| Выработка, тыс. руб.           |                  |                  |                   |             |

**Анализ влияния факторов на объем товарной продукции**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Среднесписочной численности |  |
| Годовой выработки           |  |
| Баланс отклонений           |  |

**Задание 3.**

У фирмы по высокотехнологичной продукции переменные затраты составляют 140 руб. на изделие; продажная цена 280 руб. Постоянные затраты составляют 392 тыс. руб. Текущий объем выпуска 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. руб. Переменные затраты увеличатся до 168 руб., резко возрастет выпуск продукции (до 50 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план?

**Типовые ситуационные задачи**

*Задание 1*

*Исходные данные*

| Показатели                           | Характеристики                                                                                 |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отрасль                              | Производство минеральных удобрений                                                             |
| Экономические характеристики отрасли | Растущая отрасль – темп роста 5%                                                               |
| Барьеры для входа в отрасль          | Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты. |
| Особенности покупателей              | В основном категории с низким платежеспособным спросом.                                        |
| Стратегические позиции конкурентов:  |                                                                                                |
| Доля на рынке конкурента № 1         | 40%                                                                                            |
| Доля на рынке конкурента № 2         | 25%                                                                                            |
| Доля на рынке конкурента № 3         | 15%                                                                                            |
| Доля на рынке конкурента № 4         | 5%                                                                                             |
| Доля на рынке конкурента № 5         | 3%                                                                                             |

|                          |                                                              |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Предприятие:             |                                                              |
| -производство            | Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок. |
| -финансы                 | Недостаток финансовых средств                                |
| - маркетинг              | Функции маркетинга осуществляются неполно                    |
| -кадровый потенциал      | Низкая квалификация персонала, низкая мотивация              |
| - организация управления | Линейно-функциональная структура управления                  |

#### *Задание2.*

По исходным данным, приведенным в таблице:

1. Спрогнозируйте действие предприятия, функционирующего в отрасли производства минеральных удобрений.
2. Предложите план действий на основе полученных выводов.
3. Постройте матрицу МакКинси.

#### *Исходные данные:*

##### *Условие1.*

Фирма «Инструмент» реализует на рынке строительные инструменты. Товар компании является востребованным, так как обладает уникальной технологией, позволяющей снизить затраты, а тем самым и цены. Поэтому потребители отдают предпочтение именно продукции ООО «Инструмент». За три последних года компания накопила дополнительные средства для инвестирования развития новых рынков. Темп роста нового рынка - покупатели садового инструмента - высокий. Входные барьеры практически отсутствуют.

##### *Условие 2.*

ООО «Молоко» выпускает с 2012 года молочную продукцию и реализует ее на рынке через супермаркеты. Темп роста рынка высокий. Уровень потребления товара компании среди целевой аудитории находится на уровне среднерыночных показателей. Частота использования продукции умеренная. Уровень знания бренда ниже, чем в среднем по рынку. Товар имеет конкурентное преимущество на рынке по качеству по сравнению с другими товарами конкурентами. У ООО «Молоко» есть возможность к высокому уровню инвестиций.

#### *Задание 3.*

1. Изучить ситуацию и определить, используя матрицу И. Ансоффа, какой стратегии должна придерживаться компания.
2. Разработать план мероприятий, повышающих эффективность выбранной стратегии.

#### **Типовая тематика курсовых работ/проектов**

1. Влияние факторов внешней среды на разработку корпоративной стратегии организации.
2. Оценка уровня конкурентоспособности организации на основе методов конкурентного анализа.
3. Оценка стратегического потенциала организации.
4. Комплексное исследование рынка как основа разработки маркетинговой стратегии.
5. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа его сильных и слабых сторон.
6. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа динамики издержек.
7. Применение портфельных моделей для анализа и выбора стратегии 19 организации.
8. Современный стратегический анализ бизнес-единицы компании.
9. Анализ кадрового потенциала как основа стратегии компании.
10. Анализ текущей стратегии компании.
11. Анализ структуры управления организацией для решения стратегических задач.
12. Применение инструментов стратегического анализа для разработки стратегии предприятия.
13. Современный стратегический анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
14. Подходы к определению источников конкурентных преимуществ организации.
15. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе и их роль в разработке стратегии.
16. Определение ключевых компетенций компании.
17. Современный стратегический анализ диверсифицированной компании.
18. Методы портфельного анализа предприятия
19. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии.
20. Современный стратегический анализ потребителей организации.
21. Современный стратегический анализ конкурентов организации.
22. Роль информации и информационных технологий в стратегическом анализе.
23. Анализ организационной культуры как фактор реализации стратегии.
24. Современные методы анализа макросреды организации.
25. Анализ взаимосвязи основных функциональных стратегий организации.
26. Модель М. Портера в разработке стратегии.
27. Определение стратегических альтернатив на основе SWOT-анализа.
28. Современные методы исследования внутренней среды компании.
29. Стратегический анализ развития производства.
30. Комплексная оценка бизнеса и перспектив развития предприятия.
31. Разработка финансовой стратегии предприятия.
32. Стратегия формирования и прогнозирование финансовых результатов.
33. Стратегический анализ финансового состояния коммерческих организаций.
34. Современный стратегический анализ деловой активности.
35. Современный стратегический анализ устойчивости финансово - хозяйственной деятельности

## **Типовые тесты**

1. Управленческий учет является:

- А) составной частью налогового учета;
  - Б) интегрированной системой информации о затратах и доходах организации; +
  - В) составной частью финансового учета;
  - Г) составной частью производственного учета;
2. Ведение управленческого учета регулируется:
- А) требованием налоговых органов;
  - Б) национальными стандартами;
  - В) самой организацией; +
  - Г) международными стандартами;
3. Публикация управленческой отчетности в средствах массовой информации осуществляется:
- А) ежегодно;
  - Б) ежемесячно;
  - В) ни при каких условиях; +
  - Г) ежеквартально;
4. Производственный учет является:
- А) составной частью финансового учета;
  - Б) системой информации о затратах;
  - В) составной частью налогового учета;
  - Г) составной частью управленческого учета; +
5. За неправильное ведение какого вида учета управленческий аппарат организации может нести только административную ответственность:
- А) финансового учета;
  - Б) управленческого учета; +
  - В) статистического учета;
  - Г) налогового учета;
6. В управленческом учете отчеты могут составляться:
- А) строгой периодичности не имеют; +
  - Б) ежеквартально и ежегодно;
  - В) ежедневно;
  - Г) ежемесячно;
7. Ведение управленческого учета является:
- А) не обязательным; +
  - Б) обязательным для каждой организации и ее структурных подразделений;
  - В) обязательным для каждой организации;
  - Г) обязательным для каждого структурного подразделения организации;
8. К основным объектам управленческого учета относятся:
- А) оценка и калькуляция, приемы экономического анализа, экономико-математические и статистические методы;
  - Б) документация и инвентаризация, экономико-математические и статистические методы;
  - В) затраты, доходы, трансфертные цены, система бюджетов, внутрихозяйственная отчетность; +
  - Г) документация и инвентаризация, оценка и калькуляция, приемы экономического анализа, экономико-математические и статистические методы;

9. Предметом управленческого учета является:

- А) производственная, коммерческо-сбытовая и инвестиционная деятельность организации и ее структурных подразделений в процессе всего цикла управления; +
- Б) отчетность организации, передаваемая внешним пользователям информации;
- В) производственная и сбытовая деятельность, а также налогообложение;
- Г) коммерческая деятельность организации с целью оптимизации налогообложения;

10. Для процесса принятия управленческих решений затраты организации подразделяются на:

- А) планируемые и непланируемые;
- Б) явные и альтернативные, релевантные и нерелевантные, эффективные и неэффективные;
- В) по местам и сферам их возникновения, функциям деятельности и центрам ответственности;
- Г) краткосрочных и долгосрочных периодов; +

11. Для процесса контроля затраты организации подразделяются на:

- А) прямые и косвенные;
- Б) регулируемые и нерегулируемые;
- В) контролируемые и неконтролируемые; +
- Г) в пределах норм и нормативов и по отклонениям от них;

12. Для процесса учета затраты организации подразделяются на:

- А) релевантные и нерелевантные;
- Б) одноэлементные и комплексные; +
- В) планируемые и непланируемые;
- Г) явные и альтернативные;

13. Эффективные затраты – это полученные организацией доходы от применения штрафных санкций:

- А) да;
- Б) нет; +

14. Неэффективные затраты – это:

- А) процесс выдачи заработной платы;
- Б) процесс уплаты налогов;
- В) производственные потери; +
- Г) процесс страхования имущества организации;

15. К отложенным расходам относятся:

- А) затраты периода;
- Б) затраты на продукт;
- В) расходы будущих периодах; +
- Г) резервы предстоящих расходов;

16. В долгосрочном периоде планирование затрат организации зависит от возможностей свободного доступа новых фирм в отрасль и на рынок:

- А) да; +
- Б) нет;

17. По видам деятельности доходы организации подразделяются на доходы от:

- А) производственной деятельности;
- Б) основной, финансовой и инвестиционной деятельности; +

- В) снабженческо-заготовительной деятельности;
- Г) коммерческо-сбытовой деятельности;

18. По влиянию инфляционного процесса доходы организации подразделяются на:

- А) отчетного и планового периода;
- Б) отчетного периода;
- В) предшествующего периода;
- Г) номинальный и реальный; +

19. Управленческий учет представляет собой подсистему

- а) статистического учета;
- б) финансового учета;
- в) бухгалтерского учета +

20. В условиях системы «директ-костинг» постоянные общепроизводственные расходы списываются проводкой:

- а) Д20К25;
- б) Д43 К25;
- в) Д90 К25; +
- г) в соответствии с учетной политикой организации

21. Термин "бюджет" в управленческом учете означает:

- а) план работы организации в долгосрочном периоде;
- б) план работы организации в краткосрочном периоде; +
- в) государственный бюджет;
- г) все ответы верны.

22. Оценка деятельности центров ответственности будет объективной при выполнении следующих условий:

- а) руководство знает методику расчета показателей, по которым выполняется оценка, и их значение;
- б) руководству известны конкретные условия деятельности соответствующих сегментов бизнеса;
- в) затраты, общие для всех сегментов бизнеса (общекорпоративные накладные расходы), должны быть распределены между ними на справедливой основе;
- г) все ответы верны. +

23. Основой бухгалтерского управленческого учета является:

- а) финансовый бухгалтерский учет;
- б) налоговый учет;
- в) производственный учет; +
- г) статистический учет.

24. Система «директ-костинг» используется для:

- а) составления внешней отчетности и уплаты налогов;
- б) разработки инвестиционной политики организации;
- в) принятия краткосрочных управленческих решений; +
- г) все ответы верны.

25. В управленческом учете выделяют следующие виды бюджетов:

- а) генеральные и частные;

- б) гибкие и статичные;
- в) оба ответа верны +

26. ПБУ 4/99 и ПБУ 12/2000 определяют принципы составления:

- а) бухгалтерской отчетности для внешних пользователей; +
- б) бухгалтерской отчетности для внутренних пользователей;
- в) финансовой и статистической отчетности для внешних пользователей

27. Основная цель управленческого учета состоит в предоставлении информации:

- а) внешним пользователям;
- б) внутренним пользователям; +
- в) органам исполнительной власти.

28. Бюджетным циклом в управленческом учете называют:

- а) отчетный период организации;
- б) отчетный период, устанавливаемый руководством центру ответственности;
- в) процесс составления организацией бюджета; +
- г) процесс разработки государственного бюджета;

29. Принципами управленческого учета являются:

- а) единый подход к выбору целей и задач управленческого и финансового учета производства;
- б) единые планово-учетные единицы для двух видов учета;
- в) однократное введение первичной информации для всех видов учета;
- г) преемственность и дополнение информации одного вида учета другим. +

30. Основным объектом бухгалтерского управленческого учета является:

- а) организация как самостоятельное юридическое лицо;
- б) группа предприятий, объединенных по отраслевой принадлежности;
- в) центр ответственности; +

31. Бухгалтерский управленческий учет можно определить как

- а) синтетический учет затрат;
- б) синтетический учет затрат и результатов;
- в) аналитический учет затрат;
- г) аналитический учет затрат и результатов. +

32. Общим для финансового и управленческого учета является:

- а) их информация является основой для принятия управленческих решений; +
- б) операции могут отражаться лишь в рублевой оценке;
- в) целью ведения является составление бухгалтерского баланса;
- г) ни один ответ не верен.

33. Что происходит с переменными расходами внутри масштабной базы?

- а) постоянны при различных объемах производства;
- б) увеличиваются с увеличением объема производства; +
- в) уменьшаются с увеличением объема производства.

34. Какими будут затраты, если коэффициент реагирования затрат (Крз) равен 0?

- а) прогрессивными;
- б) пропорциональными;
- в) условно-постоянными; +

г) дегрессивными..

35. Требования, предъявляемые к информации бухгалтерского управленческого учета:

- а) адресность, полезность, +
- б) объективность;
- в) полнота;
- г) все ответы верны.

36. Что относится к постоянным расходам?

- а) материалы, использованные при производстве продукции;
- б) арендная плата за производственные площади; +
- в) зарплата рабочих сборочной линии;

37. Дайте определение понятию: «Прямые расходы на оплату труда»:

- а) это совокупность издержек, связанных с производством, которые нельзя (или экономически нецелесообразно) отнести непосредственно на конкретные виды изделий;
- б) это общецеховые расходы на организацию, обслуживание и управление производством;
- в) включают все расходы по оплате рабочей силы, которые можно прямо и экономично отнести на определенный вид готовых изделий. +

38. Что является следствием увеличения масштабной базы (объема производства)?

- а) снижение рентабельности продукции;
- б) рост цены продукции;
- в) переход части постоянных затрат в разряд переменных; +
- г) увеличение постоянных затрат в несколько раз.

39. На каких счетах отражается производственная себестоимость?

- а) 20,23,25,26;
- б) 26,90;
- в) 43,44;
- г) 20,23,25. +

40. На каких счетах отражаются косвенные затраты?

- а) 20; 25
- б) 25; 26 +
- в) 20; 26

41. Может ли функция поведения затрат быть описана формулой:  $Y = a + bX$ .

- а) да; +
- б) нет.

42. На чем основывается метод высшей и низшей точек?

- а) на одном наблюдении;
- б) на двух наблюдениях;
- в) на трех наблюдениях;
- г) на большом количестве наблюдений. +

43. Решите задачу:  $TFC = 5000$  руб.,  $Q = 100$  шт. При  $Q = 80$  шт. Чему равны постоянные затраты?

- а) 4000 руб. или 62,5 руб. на 1 шт.
- б) 5000 руб. в сумме или 62,5 руб. на 1 шт. +
- в) 5000 руб. в сумме или 82,5 руб. на 1 шт.;

44. Определите поведение затрат, если при увеличении объема производства на 10% одновременно увеличиваются переменные затраты на 10 %:

- а) деgressивное;
- б) прогрессивное; +
- в) пропорциональное.

45. По какой формуле рассчитывается коэффициент реагирования затрат (Крз)?

- а)  $K_{рз} = Y/X$ ; +
- б)  $K_{рз} = X/Y$ ;
- в)  $K_{рз} = Y * X$ .

46. Определите вид затрат, если коэффициент реагирования затрат (Крз) равен 0,7:

- а) пропорциональные;
- б) прогрессивные;
- в) деgressивные; +

47. В каком виде учета затрат присутствуют вмененные затраты?

- а) в финансовом учете;
- б) в управленческом учете; +
- в) в налоговом учете;

48. Решите задачу. Организация решила арендовать новый станок. Плата за аренду рассматривается как затраты:

- а) переменные;
- б) постоянные; +
- в) условно-постоянные.

49. Метод высшей и низшей точек:

- а) является простым; +
- б) дает точный результат;
- в) является сложным;

50. Как ведут себя в рамках масштабной базы удельные постоянные расходы при увеличении деловой активности организации?

- а) они остаются неизменными;
- б) они постепенно уменьшаются; +
- в) они постепенно возрастают;

51. Как ведут себя внутри масштабной базы совокупные переменные расходы?

- а) они постоянны при различных объемах производства;
- б) они увеличиваются с увеличением объема производства; +
- в) они уменьшаются с увеличением объема производства.

52. Определите вид затрат, если коэффициент реагирования затрат (Крз) равен 3:

- а) прогрессивные; +
- б) пропорциональные;
- в) деgressивные.

53. Определите вид затрат, если коэффициент реагирования затрат (Крз) равен 0:

- а) прогрессивные;
- б) пропорциональные;
- в) условно-постоянные; +

г) дегрессивные.

54. К какому виду расходов относятся административные и коммерческие расходы?

- а) к производственным и накладным
- б) к накладным и периодическим +
- в) к периодическим;

55. Дайте определение понятию «Калькуляция»:

- а) это способ группировки затрат;
- б) это способ обобщения затрат;
- в) это способ исчисления себестоимости объектов учета;
- г) это способ группировки затрат и их обобщения, исчисления себестоимости объектов учета. +

56. Что понимают под объектом калькулирования?

- а) структурное подразделение предприятия;
- б) продукцию, работы, услуги, предназначенные для продажи; +
- в) центр затрат.

57. Какие существуют виды себестоимости?

- а) плановая и фактическая;
- б) полная и производственная;
- в) среднеотраслевая и индивидуальная;
- г) все ответы верны. +

58. По какой формуле находится себестоимость?

- а) Выручка - Прибыль;
- б) Выручка – Переменные расходы;
- в) Материальные расходы + Заработная плата + ЕСН + Амортизационные отчисления + Прочие расходы;
- г) верны ответы а) и в). +

59. О каком виде калькуляции идет речь: калькуляция, которая отражает совокупность всех затрат на производство и реализацию продукции.

- а) сметная калькуляция;
- б) фактическая (отчетная) калькуляция; +
- в) плановая калькуляция.

60. Что входит в производственную себестоимость?

- а) прямые материальные расходы; зарплата производственных рабочих; общепроизводственные расходы +
- б) общехозяйственные расходы; прямые материальные расходы
- в) общепроизводственные расходы

61. Полная себестоимость включает в себя:

- а) производственную себестоимость; общехозяйственные расходы и коммерческие расходы +
- б) общехозяйственные расходы и коммерческие расходы;
- в) общепроизводственные расходы;

62. Что применяется для определения фактической себестоимости объектов учета?

- а) калькуляция; +

- б) система счетов;
- в) двойная запись

63. Виды калькуляции по отношению ко времени осуществления хозяйственного процесса:

- а) производственной себестоимости;
- б) плановые; +
- г) полной себестоимости.

64. Виды калькуляции по отношению к объему затрат, включаемых в калькуляцию:

- а) производственной себестоимости; +
- б) плановые;
- в) отчетные

65. Что подлежит нормированию с точки зрения Налогового кодекса?

- а) расходы на рекламу, проценты по кредитам и займам;
- б) представительские расходы, командировочные расходы;
- в) материальные расходы;
- г) верны ответы а) и б). +

66. Какие затраты включаются в калькуляцию производственной себестоимости?

- а) возникшие в сфере снабжения;
- б) возникшие в сфере производства; +
- в) возникшие в сфере реализации.

67. Что включает в себя цеховая себестоимость?

- а) прямые затраты; +
- б) косвенные затраты;
- в) общехозяйственные затраты.

68. Что калькулируется на стадии процесса снабжения?

- а) заготовительная себестоимость предметов труда; +
- б) производственная себестоимость продукции, работ, услуг;
- в) полная фактическая себестоимость проданной продукции.

69. Что калькулируется на стадии процесса производства?

- а) заготовительная себестоимость предметов труда;
- б) производственная себестоимость продукции, работ, услуг; +
- в) полная фактическая себестоимость проданной продукции.

70. По какому признаку классифицируют методы учета затрат?

- а) по способу сбора информации;
- б) по объекту калькуляции;
- в) по отношению к технологическому процессу;
- г) все вышеперечисленное верно. +

71. Что является объектом калькулирования?

- а) место возникновения затрат;
- б) продукция, работы, услуги, предназначенные для продажи; +
- в) центр ответственности.

72. Что является объектом учета затрат?

- а) место возникновения затрат; виды или группы однородных продуктов +

- б) виды или группы однородных продуктов;
- в) центр затрат; место возникновения затрат

73. При каком условии используется позаказный метод учета себестоимости?

- а) при массовом производстве;
- б) при мелкосерийном производстве;
- в) при изготовлении уникального либо выполняемого по специальному заказу изделия;
- г) б и в. +

74. Дайте определение понятию «Сегментарный учет»:

- а) это система сбора информации об организации;
- б) это система сбора информации о хозяйственной деятельности организации;
- в) это система сбора информации о деятельности отдельных структурных подразделений. +

75. За что несет ответственность руководитель центра прибыли? ответственность за:

- а) доходы;
- б) затраты;
- в) оба ответа не верны;
- г) оба ответа верны. +

76. Какой метод калькулирования используется в добывающих отраслях промышленности используется?

- а) попередельный;
- б) попроцессный; +
- в) позаказный

77. При каком условии может осуществляться расчет себестоимости единицы продукции методом простого одноступенчатого калькулирования?

- а) производства однородной продукции;
- б) отсутствия запасов незавершенного производства;
- в) отсутствия запасов готовой продукции;
- г) все ответы верные. +

78. При использовании каких методов объекты учета затрат и калькулирования совпадают?

- а) позаказного и попроцессного метода учета затрат и калькулирования; +
- б) позаказного и попередельного метода учета затрат и калькулирования;
- в) попередельного метода учета затрат и калькулирования;

79. Что составляет производственную себестоимость продукции?

- а) прямые затраты на оплату труда и прямые материальные затраты;
- б) общепроизводственные затраты;
- в) расходы на рекламу;
- г) верны ответы а) и б). +

80. Что представляет собой передел?

- а) заказ;
- б) отдельная фаза обработки сырья; +
- в) вид производства;

81. Аналитический учет при попередельном методе учета затрат ведется с помощью субсчетов (по каждому переделу), открываемых к счету:

- а) 23;

- б) 01;
- в) 25;
- г) 20. +

82. Преимуществом полуфабрикатного варианта учета:

- а) простота ведения бухгалтерского учета;
- б) дешевизна и оперативность получения необходимой бухгалтерской информации;
- в) формирование бухгалтерской информации о себестоимости полуфабрикатов на выходе из каждого передела. +

83. Выберите счета, которые используются при полуфабрикатном варианте попередельного метода учета затрат:

- а) 20, 21, 43; +
- б) 20, 43;
- в) 20, 43, 90;
- г) 21, 22.

84. Индексы отклонений от норм и изменений норм рассчитывают при ... методе учета затрат?

- а) попередельном;
- б) нормативном; +
- в) позаказном;
- г) попроцессном.

85. Для чего используется система «директ-костинг»?

- а) составления внешней отчетности и уплаты налогов;
- б) разработки инвестиционной политики организации;
- в) принятия краткосрочных управленческих решений; +

86. Что следует сделать с общехозяйственными расходами при системе «директ-костинг»?

- а) распределить между основным и вспомогательным производством;
- б) списать на счет 20 "Основное производство";
- в) списать общей суммой (без распределения) на счет 90 "Продажи"; +
- г) списать на счет 43 "Готовая продукция".

87. С 25 счета на какой счет списывается постоянная часть общепроизводственных расходов в условиях системы «директ-костинг»?

- а) 20;
- б) 43.
- в) 90; +
- г) 08

88. Элементом учетной политики организации является списание общехозяйственных расходов с одноименного счета 26 в конце отчетного периода в дебет счета 90 «Продажи», субсчет «Себестоимость продаж». Что это означает?

- а) в бухгалтерском учете формируется информация о полной себестоимости;
- б) в бухгалтерском учете формируется информация о производственной себестоимости; +
- в) в бухгалтерском учете формируется информация о плановой себестоимости;

89. Что относится к отличительным особенностям системы «стандарт-кост»?

- а) текущий учет изменений норм ведется в разрезе причин и инициаторов;
- б) порядок ведения бухгалтерского учета регламентирован, разработаны общие отраслевые

стандарты и нормы;

в) косвенные издержки относятся на себестоимость продукции в сумме фактически произведенных затрат;

г) ни один ответ не верен. +

90. Отличие системы "директ-костинг" от других методов учета затрат и калькулирования:

а) в порядке распределения накладных расходов; +

б) в списании затрат за календарный период, а не за время изготовления заказа;

в) в оценке запасов и готовой продукции по плановой себестоимости;

91. Какой счет **не** используются при фактическом методе учета затрат?

а) 20;

б) 25;

в) 40; +

92. При каком методе учета затрат ведется текущий учет изменений норм?

а) попередельном;

б) нормативном; +

в) позаказном;

г) стандарт-косте.

93. При использовании какого метода есть возможность оперативного контроля за использованием ресурсов?

а) фактического метода;

б) нормативного метода; +

в) нет правильного ответа.

94. Где применяется нормативный метод учета затрат?

а) на малых предприятиях;

б) в массовых и крупносерийных производствах; +

в) в единичном производстве.

95. Как называется документ, в котором отражается изменение текущих нормативов затрат?

а) изменение норм затрат;

б) извещение об изменении норм; +

в) рапорт об отклонениях норм.

96. Решите задачу. Нормативная себестоимость продукции 1200 руб., выпуск 500 единиц, затраты отчетного месяца составили перерасход в сумме 12000 руб., экономию – в сумме 9000 руб. НЗП на начало месяца 100 единиц с нормативной себестоимостью за 1 единицу – 1220 руб. Фактическая себестоимость составит:

а) 600 тыс.руб.;

б) 605 тыс.руб.; +

в) 603 тыс.руб.;

97. Решите задачу: нормативная себестоимость выпуска 600 тыс.руб., перерасход – 12 тыс.руб., экономия – 9 тыс.руб. Индексы экономии ( $I_{э}$ ) и перерасхода ( $I_{п}$ ) будут равны:

а)  $I_{э}=I_{п}=0,33\%$ ;

б)  $I_{э}=1,5\%$ ;  $I_{п}=2\%$ ; +

в)  $I_{э}=0,66\%$ ;  $I_{п}=0,5\%$ ;

98. Решите задачу. Нормативная себестоимость выпуска 600 тыс.руб., изменение норм - 2

тыс.руб. Индекс изменения (I<sub>и</sub>) составит:

- а) 0,33%;
- б) 0,66%; +
- в) 0,5%;

99. Какой информацией обладает релевантный подход к принятию управленческих решений?

- а) об ожидаемых доходах и расходах; +
- б) о нормативных издержках;
- в) о фактических затратах.

100. Из скольких разделов состоит бухгалтерский баланс?.

- а) трех
- б) четырех
- в) пяти +

### **Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации:**

1. Анализ модели пяти факторов конкуренции и ее развитие в современных условиях.
2. Применение анализа отраслевой структуры.
3. Теоретические подходы к стратегическому управлению развитием экономики.
4. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления компаниями.
5. Анализ конкурентной позиции с помощью карты стратегических групп конкурентов.
6. Использование методов сравнительного анализа в целях повышения конкурентоспособности: проект PIMS.
7. Инструменты стратегического анализа.
8. Современные методы стратегического анализа.
9. Стратегия как стремление к стоимости.
10. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.
11. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента.
12. Анализ отраслевых стратегий.
13. Анализ стратегии на стадии зарождения отрасли.
14. Анализ стратегии на стадии зрелости.
15. Анализ стратегии на этапе спада отрасли.
16. Роль и значение ключевых факторов успеха различных отраслей.
17. Поле возможных стратегий Д. Абеля.
18. Фактор формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование.
19. Миссия как базовое правило управления предприятием.
20. Цели предприятия. Управление по целям.
21. Исследование и классификация методов современного стратегического анализа.
22. Роль и значение бенчмаркинга.
23. Подходы к формированию стратегических альтернатив.
24. Конкурентный стратегический подход.
25. Роль стратегического анализа в современной рыночной среде.
26. Объекты, уровни и методы стратегического анализа.
27. Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли.
28. Анализ факторов, формирующих стратегию.
29. Портфельный стратегический подход.
30. Сравнительный анализ разных стратегий фирмы.

31. Потенциалы успеха предприятия: критерии, построение профиля корпорации, влияние потенциалов на выбор стратегии.
32. Метод стратегических соответствий.
33. Функционально-стоимостный анализ.
34. Техничко-экономические расчеты.
35. Особенности и организация процесса (этапы) стратегического анализа.
36. Анализ конкурентного преимущества фирмы.
37. Формирование преимущества за счет диверсификации
38. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.
39. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.
40. Управление организационной адаптацией и изменениями.
41. Вертикальная интеграция как инструмент сокращения издержек.
42. Оценка нестабильности внешней среды с помощью современных методов анализа.
43. Стратегический анализ внешней среды фирмы.
44. Стратегический анализ внутренней среды фирмы.
45. Прогнозирование внешней среды фирмы.
46. Идентификация, оценка, причины и мероприятия по снижению рисков.
47. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием.
48. Стратегическая гибкость, как стратегический ресурс организации.
49. Партнеры и стейкхолдеры корпорации, как стратегический ресурс организации.
50. Корпоративная стратегия, стратегические бизнес – единицы и функциональные стратегии.
51. Решение стратегической проблемы: собственное производство – поставки со стороны.
52. Анализ конкуренции: цели, методы, таблицы для сбора информации, источники информации, ключевые показатели.
53. Расчет абсолютной и относительной доли рынка.
54. Портфельный анализ корпорации: цели, сущность, задачи, показатели, таблицы для сбора информации.
55. Стратегические проблемы корпорации: методы анализа, выявления и идентификации. Структуризация проблем. Дерево проблем.
56. Метод стратегического анализа PEST: графический вид матрицы, ее структуризация для заполнения. Использование экспертного опроса и балльных ранговых оценок для повышения достоверности анализа.
57. SNW-анализ. Построения диагностической модели. Составление контрольной карты сильных и слабых сторон.
58. Матрица Хофера-Шенделя.
59. Метод сценариев развития корпорации: этапы, ключевые выводы и формулирование стратегии развития.
60. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей.

## **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций**

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизованных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

### **Опросы по вынесенным на обсуждение темам**

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

### **Решение заданий (кейс-методы)**

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременно разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность

обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

### **Решение заданий в тестовой форме**

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.