

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического
факультета

профессор К. Э. Тюпаков
21 июня 2021 г.

Рабочая программа дисциплины

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным образовательным программам высшего образования)

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Программа магистратуры
Аграрный менеджмент

Уровень высшего образования
Магистратура

Форма обучения
Очная, заочная

Краснодар
2021

Рабочая программа дисциплины «Современный стратегический анализ» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 952.

Автор:
канд. экон. наук, доцент


А. М. Шитухин

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры организации производства и инновационной деятельности от 07.06.2021 г., протокол № 14.

Заведующий кафедрой
д-р техн. наук,
канд. экон. наук, профессор



Ю. И. Бершицкий

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 15.06.2021 г. № 12.

Председатель
методической комиссии,
д-р экон. наук, профессор


А. В. Толмачев

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы
д-р техн. наук,
канд. экон. наук, профессор


Ю.И. Бершицкий

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Современный стратегический анализ» является формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах стратегического анализа, что предполагает владение методикой стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, диагностики состояния компании, разработки стратегии по поддержанию и развитию конкурентных преимуществ.

Задачи дисциплины:

- изучить теоретические основы стратегического анализа развития страны и регионов, отраслевых комплексов, секторов экономики, предприятий;
- освоить методы стратегического анализа;
- выявить основные требования к осуществлению стратегического анализа;
- охарактеризовать организацию и процесс стратегического анализа на федеральном, региональном, отраслевом, корпоративном уровнях;
- научиться пользоваться методами и технологией стратегического анализа;
- формирование способностей проводить самостоятельные исследования в области стратегического анализа, обосновывать ее актуальность и практическую значимость;
- формирование способностей выработки грамотных стратегических управленческих решений по результатам абстрактного мышления, анализа и синтеза.

2 Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

- ОК-1 – способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;
- ОПК-3 – способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования.

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО магистра

«Современный стратегический анализ» является дисциплиной базовой части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Аграрный менеджмент».

4 Объем дисциплины(180 часов, 5 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа в том числе:	37	13

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
— аудиторная по видам учебных занятий	34	10
— лекции	10	4
— практические	24	6
— экзамен	3	3
Самостоятельная работа	143	167
Итого по дисциплине	180	180

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемого курса студенты сдают экзамен.

Дисциплина изучается на очной форме обучения на 2 курс в 3 семестре, на заочной форме обучения на 1 курс во 2 семестре.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Теоретические основы современного стратегического анализа: 1. Введение в современный стратегический анализ, стратегический анализ, его роль в системе менеджмента АПК. 2. Системный подход в стратегический анализ. 3. Сущность стратегического управления. Стратегия как объект менеджмента. 4. Этапы развития стратегического подхода. Конкурентные преимущества. 5. Особенности стратегического управления. Содержание и структура стратегического управления аграрными предприятиями	ОК-1 ОПК-3	3	2	4	30
2	Роль стратегического анализа в системе стратегического управления: 1. Процесс современного стратегического анализа и его задачи: формирование стратегического видения будущего предприятий АПК; постановка целей; разработка стратегии; реализация стратегии; оценка результатов и корректировка стратегического видения с учетом изменившихся условий.	ОК-1 ОПК-3	3	2	4	30
3	Стратегия и конкурентное преимущество агропромышленных пред-	ОК-1 ОПК-3	3	2	4	33

№ п/ п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)		
				Лекции	Практи- ческие занятия	Само- стоятель- ная работа
	<p>приятый:</p> <p>1. Понятие конкурентной стратегии, ее цель.</p> <p>2. Пять базовых стратегий конкуренции: стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации; стратегия оптимальных издержек; сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек; сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции.</p> <p>3. Отличительные черты различных вариантов конкурентных стратегий, их преимущества и недостатки.</p> <p>4. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.</p> <p>5. Стратегии слияния и поглощения.</p> <p>6. Стратегии вертикальной интеграции, их преимущества и недостатки.</p> <p>7. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.</p>					
4	<p>Стратегии диверсификации:</p> <p>1. Понятие диверсификации. Основные элементы разработки стратегии диверсификации. Критерии целесообразности диверсификации: привлекательность отрасли; затраты на вхождение в отрасль; дополнительные преимущества.</p> <p>2. Возможные направления диверсификации: в связанные предприятия и отрасли; несвязанные с основной деятельностью предприятия и отрасли; комбинированная диверсификация.</p> <p>3. Стратегии вхождения в новую отрасль: приобретение; создание нового предприятия; совместное предприятие (стратегическое партнерство).</p> <p>4. Стратегии диверсифицированных компаний. Управление портфелем диверсифицированных компаний, матрицы БКГ и Мак - Кинзи.</p> <p>5. Стратегии расширения диверсифицированной базы компании. 6. Стратегии изъятия капиталовложений для сужения диверсифицированной базы.</p> <p>7. Стратегия реструктуризации бизнес-портфеля предприятий АПК.</p>	ОК-1 ОПК-3	3	2	6	30
5	Реализация стратегии и менеджмент	ОК-1	3	2	6	20

№ п/ п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)		
				Лекции	Практи- ческие занятия	Само- стоятель- ная работа
	агропромышленных предприятий: 1. Основные задачи и рамки реализации стратегии. Главные управленческие компоненты осуществления стратегии. 2. Управление процессом реализации стратегии. Формирование эффективной организации: подбор кадров на ключевые должности; повышение компетентности; адаптация организационной структуры и стратегии. 3. Задачи и ключевые функции подразделения стратегического развития. 4. Ресурсы, политика, передовой опыт, поддерживающие системы и стимулы: соответствие стратегии ресурсам; разработка политики и процедур, способствующих реализации стратегии.	ОПК-3				
Итого				10	24	143

Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/ п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студен- тов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практи- ческие занятия	Само- стоятель- ная работа
1	Теоретические основы современного стратегического анализа: 1. Введение в современный стратегический анализ, стратегический анализ, его роль в системе менеджмента АПК. 2. Системный подход в стратегический анализе. 3. Сущность стратегического управления. Стратегия как объект менеджмента. 4. Этапы развития стратегического подхода. Конкурентные преимущества. 5. Особенности стратегического управления. Содержание и структура стратегического управления аграрными предприятиями	ОК-1 ОПК-3	2	-	1	30

2	<p>Роль стратегического анализа в системе стратегического управления:</p> <p>1. Процесс современного стратегического анализа и его задачи: формирование стратегического видения будущего предприятий АПК; постановка целей; разработка стратегии; реализация стратегии; оценка результатов и корректировка стратегического видения с учетом изменившихся условий.</p>	ОК-1 ОПК-3	2	1	1	30
3	<p>Стратегия и конкурентное преимущество агропромышленных предприятий:</p> <p>1. Понятие конкурентной стратегии, ее цель.</p> <p>2. Пять базовых стратегий конкуренции: стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации; стратегия оптимальных издержек; сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек; сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции.</p> <p>3. Отличительные черты различных вариантов конкурентных стратегий, их преимущества и недостатки.</p> <p>4. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.</p> <p>5. Стратегии слияния и поглощения.</p> <p>6. Стратегии вертикальной интеграции, их преимущества и недостатки.</p> <p>7. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.</p>	ОК-1 ОПК-3	2	1	1	30

4	Стратегии диверсификации: 1. Понятие диверсификации. Основные элементы разработки стратегии диверсификации. Критерии целесообразности диверсификации: привлекательность отрасли; затраты на вхождение в отрасль; дополнительные преимущества. 2. Возможные направления диверсификации: в связанные предприятия и отрасли; несвязанные с основной деятельностью предприятия и отрасли; комбинированная диверсификация. 3. Стратегии вхождения в новую отрасль: приобретение; создание нового предприятия; совместное предприятие (стратегическое партнерство). 4. Стратегии диверсифицированных компаний. Управление портфелем диверсифицированных компаний, матрицы БКГ и Мак - Кинзи. 5. Стратегии расширения диверсифицированной базы компании. 6. Стратегии изъятия капиталовложений для сужения диверсифицированной базы. 7. Стратегия реструктуризации бизнес-портфеля предприятий АПК.	ОК-1 ОПК-3	2	1	1	30
5	Реализация стратегии и менеджмент агропромышленных предприятий: 1. Основные задачи и рамки реализации стратегии. Главные управленческие компоненты осуществления стратегии. 2. Управление процессом реализации стратегии. Формирование эффективной организации: подбор кадров на ключевые должности; повышение компетентности; адаптация организационной структуры и стратегии. 3. Задачи и ключевые функции подразделения стратегического развития. 4. Ресурсы, политика, передовой опыт, поддерживающие системы и стимулы: соответствие стратегии ресурсам; разработка политики и процедур, способствующих реализации стратегии.	ОК-1 ОПК-3	2	1	2	47
Итого				4	6	167

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

Методические указания (собственные разработки)

Шитухин, А. М. Современный стратегический анализ : метод. рекомендации для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент направленность «Аграрный менеджмент» (программа академическая

магистратура) / Сост. А. М. Шитухин. – Краснодар, 2018. – 35 с. – Режим доступа:
https://edu.kubsau.ru/file.php/123/Metodich_Sovremennyi_strategicheskii_analiz_515317_v1_.PDF.

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП
ОК-1 – способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	
1	Управленческая экономика
1	Корпоративные финансы (продвинутый уровень)
3	<i>Современный стратегический анализ</i>
ОПК- 3 - способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования	
3	<i>Современный стратегический анализ</i>

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично	
ОК-1 – способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу					
Знать: основную логику мышления, основные понятия анализа и синтеза, методы анализа научных данных, основные источники и методы поиска информации, принципы, методы, технологии разработки идей, задач для принятия обоснованных решений в профессиональной сфере	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Устный опрос, реферат, кейс-задание, деловая игра, тест
Уметь: анализировать и синтезировать информацию, обрабатывать источники информации, осуществлять поиск информации для принятия обоснованных решений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в пол-	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выпол-	

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично	
ванных решений в профессиональной сфере		полном объеме	ном объеме, но некоторые с недочетами	нены все задания в полном объеме	
Владеть: навыками использования абстрактного мышления, анализа, синтеза; обработки информации; поиска необходимой информации для принятия обоснованных решений в профессиональной сфере	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	
ОПК-3 – способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования					
Знать: - методологию организации и проведения научных исследований, в том числе современные тенденции и перспективы научных исследований в смежных областях, соотносенных с выбранной проблемой	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Устный опрос, реферат, кейс-задание, деловая игра, тест
Уметь: – обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	
Владеть: методами анализа источников информации, методами научной дискуссии, аргументации, логикой научного доказательства, а также навыками освоения новых методов научных исследований и практической деятельности	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Кейс-задание (приведен пример)

Задание 1. Разработка миссии и видения организации.

Исходная информация. Пассажирское автотранспортное предприятие (ПАТП) является коммерческой организацией и осуществляет следующие виды деятельности:

- перевозку пассажиров и их багажа на городских, пригородных и междугородных маршрутах регулярных сообщений транспортом общего пользования, коммерческим транспортом и маршрутными такси, согласно расписания;
- обслуживание пассажиров на автовокзалах и автостанциях, а также оказание услуг по предварительной продаже билетов, бронированию мест в автобусах;
- оказание справочно-информационных услуг, услуг по диспетчеризации;
- техническое обслуживание и ремонт, в том числе капитальный, автотранспортных средств и их агрегатов;
- оказание услуг по аренде легковых и грузовых автомобилей с экипажем и без экипажа.

Маршрутная сеть предприятия охватывает **40** маршрутов и имеет протяженность **1272** км. Ежедневно предприятие перевозит около **70** тыс. пассажиров. Парк автобусов ПАТП составляет **142** ед. Численность работников на предприятии составляет **584** человека, из них **208** – водители маршрутных автобусов, **93** – руководители и специалисты, **39** – служащие, **118** – вспомогательные рабочие (из которых **89** человек – ремонтные рабочие), **95** – кондукторы и **31** человек – прочие категории рабочих. Предприятие располагает собственным спортивно-оздоровительным комплексом, оснащенным современными тренажерами. Большое внимание уделяется улучшению условий и охраны труда работающих: отремонтированы производственные корпуса, проведен капитальный ремонт административного здания, строится новый медицинский пункт.

Исходная информация. ООО «Масс-Медиа» создано в **2005** г., является рекламным агентством полного цикла, предоставляющим различные услуги, в том числе:

- медиапланирование;
- дизайн рекламы (разработка дизайна рекламных средств, создание макетов рекламных средств);

- размещение рекламы в прессе (размещение рекламных модулей заказчиков в печатных СМИ, подготовка макетов, согласование, размещение, контроль);

- разработка дизайна сувенирной продукции, подарочной продукции (сувенирная, подарочная продукция, для презентаций, промоакций, выставок и т.д.);

- оказание услуг по оформлению и разработке полиграфической продукция (визитки, листовки, буклеты, плакаты, календари, папки, каталоги и т.д.);

- рекламное оформление интерьеров.

Направления деятельности ООО «Масс-Медиа» имеют следующую структуру:

- рекламно-информационный услуги – 74%;

- наружная реклама и полиграфия – 26%.

Оба направления постоянно совершенствуются, и в них создается что-то новое, более интересное. Вместе с тем к каждому клиенту агентство применяет индивидуальный подход и предлагает несколько вариантов возможностей для продвижения фирмы-клиента с целью создания определенного имиджа и известности этой фирмы.

Исходная информация. Негосударственное образовательное учреждение гуманитарно-эстетическая школа «Альянс» образована в 1992 г. Вид деятельности учреждения – «образовательная деятельность по программам дополнительного образования».

Школа «Альянс» предоставляет следующие виды услуг:

Курсы по изучению иностранных языков:

- курсы «Английский язык для детей и подростков»;-курсы испанского и языка;

- курсы французского и немецкого языков.

Компьютерные курсы:

- курсы «Начальная компьютерная подготовка (Windows 2003, MS Office 2003)»;

- курсы «1С Предприятие. Бухгалтерский учет»;

- курсы «Секретарь-референт с изучением компьютерных программ для офиса и машинописи»;

- курсы «Подготовка детей к школе».

Минимальная цена образовательной услуги, предлагаемой школой «Альянс», определяется ее себестоимостью, максимальная цена – наличием каких-либо уникальных, особых достоинств в услуге учреждения. Цены конкурентов задают ориентир для корректировки цен.

Исходная информация. ОАО «Цветные металлы» – это металлургическое предприятие с современной структурой организации производства и управления, высокопрофессиональным персоналом, использующее передовые технологии и осуществляющее непрерывное техническое перевооружение производства. Предприятие расположено в центральном регионе Европейской части России, в 100 км южнее Москвы.

Отличительная особенность ОАО «Цветные металлы» от других предприятий заключается в многопрофильности производства, в составе которого:

- производство полуфабрикатов из алюминиевых деформируемых сплавов (плиты, листы, рулоны, профили, трубы, прутки, штамповки и т.д.);
- производство штампованных поковок из сталей, жаропрочных никелевых сплавов;
- производство прутков и слитков вакуумной плавки из специальных сплавов на никелевой и кобальтовой основе;
- производство товаров народного потребления (радиаторы отопительные, диски автомобильных колес, посуда).

Применяемые на заводе технологии позволяют получать высококачественные материалы, используемые в наиболее ответственных отраслях промышленности: в авиационной и аэрокосмической промышленности, строительной, нефтехимической, электротехнической, транспортном и сельскохозяйственном машиностроении, судостроительной, автомобильной и др.

Для осуществления основной деятельности компании располагает энергетическим хозяйством, ремонтно-механическим, инструментальным и цехом по изготовлению нестандартного оборудования, крупным парком металлорежущих станков, службой метрологического обеспечения, исследовательским комплексом, центром информационных технологий. Компания имеет мощную строительную базу со специальным автотранспортом и своими силами ведет капитальное строительство. Кроме основной производственной деятельности компания осуществляет проектирование инженерных сетей, нестандартного оборудования, его изготовление, в том числе и по чертежам заказчика. Проводится обучение рабочих разных профессий и специальностей.

Деловая игра (приведен пример)

Деловая игра 1. Анализ факторов макро- и микросреды.

Закрытое акционерное общество «Интара» (*название компании условное*) производит упаковочную тару из картона для различных пищевых продуктов, товаров бытовой химии, электронной и бытовой техники. Преимуществом такой тары по сравнению с аналогичной из других материалов является ее низкая стоимость, легкость, гигиеничность, удобство обращения, эстетичность. Финансовое состояние компании за отчетный год значительно улучшилось, так как кредиты, которые были взяты на обновление основных средств, были погашены полностью. В первую очередь макросреду компании формирует состояние целлюлозно-бумажной промышленности, к которой относится компания ЗАО «Интара». Тенденции российского рынка целлюлозы, бумаги и картона требуют пристального внимания со стороны менеджмента ЗАО «Интара», хотя как факторы косвенного воздействия практически не поддаются влиянию. Учитывая, что в России находится свыше одной пятой мировых лесов и принимая во внимание, что уровень лесораз-

работки в России на текущий день значительно ниже того, что обеспечивало бы устойчивость этой отрасли, можно утверждать, что для создания современной крупной лесной промышленности существует серьезный потенциал. За последние годы объемы производства картона в стране неуклонно растут, что свидетельствует об увеличении спроса.

Упаковка из картона применяется в разных отраслях экономики. Емкость российского рынка картона за последние пять лет растет на 15–20% в год, что связано с развитием производств, использующих для своих товаров упаковку из картона. Увеличение потребления связано в первую очередь с развитием пищевой промышленности, на долю которой приходится около 70% всей упаковки из тарного картона. В целлюлозно-бумажной промышленности работают пять лидирующих компаний, производящих почти 58% всей выпускаемой бумажной и картонной продукции. Однако остальная часть в высокой степени фрагментирована, поскольку существуют еще 800 российских компаний, занятых в производстве картона и бумаги и процессами переработки.

Успешная работа ЗАО «Интара» с основными участниками рынка картона значительно снижает угрозы со стороны поставщиков сырья. Основные поставщики ЗАО «Интара» – это широко известные Котласский, Архангельский, Сыктывкарский, Пермский, Сегежский целлюлозно-бумажные комбинаты.

Вместе с тем производство тары требует наличия качественного сырья, гарантирующего высокий уровень упаковки. Все поставщики сырья ЗАО «Интара» – это производители, которые уже много лет входят в группу лидеров по позиции на российском рынке. Продукция всех поставщиков высокого качества, отвечает всем требованиям государственных стандартов и удовлетворяет конечных потребителей и заказчиков ЗАО «Интара».

Конкурентами ЗАО «Интара» на рынке Москвы и Московской области являются ряд компаний. 28% рынка картона занимает ОАО «Архбум», которое работает с 2000 г. в г. Подольске Московской области. Группа компаний «ГОТЭК», занимающая 26% рынка, – крупнейший в России производитель современной упаковки и упаковочных материалов, лидер отечественного рынка по ассортименту выпускаемой продукции. Свою миссию компания «ГОТЭК» видит в том, чтобы создавать рациональные упаковочные решения для каждого клиента, точно зная, как это сделать лучше и эффективнее всех на рынке. Группа «ГОТЭК» является новатором в бизнесе, и это на протяжении не одного десятилетия остается основой ее успеха. Для решения стратегических задач у нее есть все необходимое: современные технологии и оборудование от ведущих мировых производителей, многолетний опыт работы в упаковочном сегменте российской экономики, высокий уровень сервиса и квалифицированный вовлеченный персонал. Компания – коллектив единомышленников, сплоченных ради успеха общего дела.

В клиентскую базу группы входят сегодня около 1000 различных транснациональных и российских компаний различного профиля деятельности. В своей работе с заказчиками «ГОТЭК» использует персонифицирован-

ный подход, работает ради удовлетворения их потребностей в качественной упаковке. В компаниях группы внедрена и успешно функционирует система менеджмента качества ИСО 9001:2000.

В течение 10 последних лет «ГОТЭК» применяет стратегию оптимизации своей операционной модели, внедряет новейшие технологии и оборудование, развивает и расширяет портфель высококачественных упаковочных решений. В результате такой политики рост производства многократно превысил средний показатель в отрасли. На фоне столь впечатляющей динамики компания демонстрирует высокую эффективность всей своей работы.

Демонстрируя приверженность общепринятым в мировой практике нормам ведения бизнеса, «ГОТЭК» всецело придерживается высоких международных стандартов корпоративного управления и декларирует свою полную открытость. Компания следует политике высокой социальной ответственности перед собственными сотрудниками и членами их семей, перед населением ряда регионов, в которых она работает, перед всем гражданским обществом в целом.

Компания «ЮНИОН-УПАК» работает на рынке гофрокартона и гофроупаковки с 2013 г. и занимает 14% рынка гофротары. Руководство компании обладает большим опытом управленческой работы и ставит основной задачей предоставление только качественных услуг на рынке гофрокартона. Компания «ЮНИОН-УПАК» стремится повышать качества доставки товара потребителям и концентрировать свои усилия на выпуске продукции в установленные сроки. Компания «ЮНИОН-УПАК» осуществляет производство коробок из высококачественного гофрокартона. Продукция изготавливается из Архангельского сырья, славящегося своим высоким качеством. Благодаря этому, гофрокартон и непосредственно коробки производства «ЮНИОН-УПАК» имеют высокую надежность. Это дает возможность использовать их в качестве тары для любого товара. Предприятие осуществляет поставку своей продукции на рынки Москвы и Московской области, а также ближайших областей. Наибольший вес в сфере сбыта продукции занимают рынки Москвы – 50%, Московской области – 37%, рынки ближайших областей – 13%.

Почти половину продукции предприятия – 47% – использует кондитерская отрасль, 29% – мясомолочная, 18% – алкогольная и 6% – химическая.

Важнейшим потребителем продукции ЗАО «Интара» являются кондитерские предприятия, которые нуждаются в легкой, красочной, прочной упаковке своей сладкой продукции. Следует отметить, что существует скрытый спрос на качественную, красивую и современную упаковку.

В своем составе ЗАО «Интара» имеет два основных производственных цеха: цех гофротары и цех бугорчатых прокладок. Цех гофротары специализируется на производстве гофрированного картона и картонных коробов для упаковки пищевых продуктов, табачных изделий, товаров бытовой химии, электронной техники, холодильников и др. Гофрокороба и лотки выпускаются различных типоразмеров и конфигураций с нанесением печати до че-

тырех цветов. По желанию потребителей коробка могут быть дополнены вспомогательными упаковочными средствами. Объем выпускаемой цехом продукции составляет 93,1% от общего объема производства.

Цех бугорчатых прокладок специализируется на производстве профильных ячеек для упаковки яиц. Объем выпускаемой продукции составляет 6,9% от общего объема производства.

Вопросы и задания

1. Проанализируйте потенциальные возможности для компаний производителей бумаги для гофрирования, картона и упаковки на российском рынке.
2. Проанализируйте факторы макросреды компании.
3. Рассмотрите факторы микросреды компании.
4. Как бы вы охарактеризовали внутренний потенциал компании?

Вопросы для устного опроса (приведены примеры)

1. Перечислите основные задачи стратегического анализа.
2. Какие уровни разработки и реализации стратегии охватывает стратегический анализ?
3. Назовите и охарактеризуйте источники информации для проведения стратегического анализа.
4. По каким направлениям проводится анализ маркетинговой среды организации?
5. По каким элементам анализируется непосредственное окружение организации?
6. Что такое STEP-анализ? Чем он отличается от PEST-анализа?
7. Что относится к стратегическим целям организации?
8. Охарактеризуйте назначение видения и миссии организации.
9. Какой метод стратегического анализа называется деревом целей?
10. В чем состоит аналитический процесс установления целей?
11. Какие факторы характеризуют макросреду организации?
12. Что представляет собой SWOT-анализ?
13. Определите сущность и содержание стратегического анализа в системе и процессе стратегического управления бизнесом.
14. Перечислите основные задачи стратегического анализа.
15. Какие уровни разработки и реализации стратегии охватывает стратегический анализ?

Темы рефератов (приведены примеры)

1. Научные школы формирования стратегий.
2. Стратегическое видение и миссия.
3. Школа стратегий теории матриц влияния.
4. Стратегические решения.

5. Внешний анализ в стратегическом менеджменте.
6. Анализ внутренней среды организации.
7. Стратегическое развитие организации.
8. Анализ отрасли и конкурентного окружения.
9. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.
10. Стратегические альянсы.
11. Стратегия и конкурентное преимущество.
12. Продуктово-маркетинговая стратегия.
13. Современный стратегический анализ в системе менеджмента.
14. Процесс стратегического менеджмента.
15. Стратегия и конкурентное преимущество.

Тесты (приведены примеры)

1. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия.

2. Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определённых структурных элементов», то какая это сторона управления?

- а) функциональная
- б) процессная
- в) элементная
- г) другая сторона.

3. Определить методы, применяемые при разработке бизнес-плана:

- а) SWOT-анализ
- б) статистические
- в) экономико-математические
- г) все ответы верны.

4. Анализ безубыточности деятельности компании может проводиться методом:

- а) Саати
- б) аналитическим
- в) подстановки
- г) балансовым.

5. *Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:*

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия.

6. *Укажите правильную последовательность этапов стратегического анализа в фирме:*

- а) анализ миссии и целей
- б) анализ внутренней среды
- в) анализ внешней среды
- г) комплексный анализ среды в целом.

7. *Способности к стратегическому менеджменту предполагают отсутствие следующих умений:*

- а) выявить необходимость стратегических изменений
- б) воплотить стратегию в жизнь
- в) принимать оперативные решения
- г) разработать стратегию изменений.

8. *Основными направлениями анализа среды являются:*

- а) конкурентные преимущества компании
- б) макроокружение
- в) непосредственное окружение компании
- г) внутренняя среда.

9. *SWOT-анализ представляет собой:*

а) попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний

б) анализ сильных и слабых сторон фирмы с целью оценки ее возможностей и выявления потенциальных угроз внешней среды

в) теорию о том, что компания, государственное учреждение или какая-нибудь другая организация должны стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей

г) метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль.

10. *Выберите этапы STEP-анализа:*

а) мониторинг макросреды с целью обнаружения фактических или потенциальных изменений в социальных, технологических, экономических и политических сферах

б) оценка необходимости и значимости происходящих изменений для отрасли, рынков и организаций

- в) анализ происходящих изменений и характер их влияния на организацию
- г) оценка потенциального воздействия изменений на рынок, отрасль и компанию.

11. Укажите правильную последовательность стадий технологического процесса стратегического управления:

- а) стадия стратегического анализа
- б) стадия выбора стратегии развития
- в) стадия реализации стратегии
- г) контроль реализации стратегии.

12. Что представляет собой основную причину существования организации, зафиксированную в письменном виде?

- а) цели организации
- б) стратегия организации
- в) миссия организации
- г) бизнес-план организации.

13. Какие факторы не входят в эффективную реализацию успешной карьеры (по Р. Гранту)

- а) Глубокое понимание конкурентной среды
- б) Долгосрочные, простые и согласованные цели
- в) Объективная оценка ресурсов
- г) Отрицание возможностей для развития.

14. Что НЕ является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:

- а) ориентация внутрь организации
- б) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе
- в) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
- г) ориентация на внешнюю среду.

15. Укажите соответствие между стратегическими атрибутами организации в сфере анализа, управления и потенциала и их содержанием

1. стратегический маркетинговый анализ	1. анализ сильных и слабых сторон организации через призму таких факторов, как доля рынка, конкурентоспособность, номенклатура и качество продукции и т.п.
2. стратегическое управление	2. разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов
3. стратегический потенциал организации	3. совокупность средств, возможностей, ресурсов для осуществления текущей деятельности и долгосрочного развития организации

ОК-1 – способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу

Вопросы к экзамену

1. Роль современного стратегического анализа в системе менеджмента.
2. Стратегический анализ и конкурентоспособность организации.
3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
4. Модели стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Стратегическое видение и миссия.
7. Составляющие стратегии компании и причины изменения стратегии.
8. Формирование стратегического видения и его составляющие.
9. Миссия как исходный пункт формирования стратегического видения.
10. Постановка целей на всех уровнях организации.
11. Иерархические уровни стратегии.
12. Основные направления корпоративной стратегии.
13. Бизнес-стратегия; ее элементы.
14. Функциональная стратегия, ее взаимосвязь с корпоративной; порядок разработки и реализации.
15. Формирование различных подходов к процессу стратегического управления.
16. Основные характеристики школ стратегического менеджмента.
17. Структурные элементы теории матриц влияния.
18. Ресурсный подход в теории стратегического менеджмента и теории матриц влияния.
19. Стратегические решения: виды; критерии; модель стратегического решения.
20. Анализ внешней среды и его задачи.
21. Методы анализа отрасли и конкуренции.
22. Пять факторов конкуренции (модель Портера), ее стратегическое значение и недостатки.
23. Ресурсный подход к анализу среды; схема подхода, ресурсные рынки; возможности ресурсной модели.
24. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
25. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.
26. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.
27. SWOT- анализ и его задачи.
28. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек.
29. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.
30. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недостатки.

Практические задания для экзамена (приведены примеры)

Задание 1. Построение матрицы БКГ.

В таблице 1 представлены данные об объемах продаж, размерах и темпах роста рынков десяти СХП анализируемой организации.

Таблица 1– Исходные данные о объемах продаж, размерах и темпах роста рынков

Номер СХП	Объем продаж организации, тыс. ед.	Объем продаж ведущего конкурента, тыс. ед.	Емкость (размер) рынка, тыс. ед.	Темп роста рынка, %
1	1116	5582	9300	97,0
2	2038	1275	12000	97,6
3	3761	1567	11750	111,8
4	1378	4589	7250	101,3
5	3132	1164	8950	98,5
6	204	118	2870	105,8
7	1936	2584	7180	96,7
8	1532	668	6130	102,8
9	155	235	3050	100,0
10	584	584	5840	105,2

Задания

1. Определите долю рынка и относительную долю рынка каждого СХП.
2. Постройте матрицу БКГ.
3. Оцените фактическое состояние портфеля организации на основе анализа положения отдельных СХП в построенной матрице БКГ и соотношения различных СХП в хозяйственном портфеле.
4. Сделайте выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

Задание 2. Построение матрицы Мак-Кинси.

В таблице 1 представлены данные об объемах продаж и емкости рынка каждого СХП исследуемой организации.

Таблица 1 – Данные об объемах продаж организации и размерах темпах рынка, тыс. ед

Номер СХП	Объем продаж организации	Емкость (размер) рынка
1	2	3
1	2063	5900
2	1238	4100
3	155	2200
4	1944	8100
1	2	3
5	486	1800
6	625	5200
7	3030	8150
8	1327	6000
9	195	3940
10	1166	5320

Задания

1. На основе данных, представленных в таблице 4, определите долю рынка каждого СХП.

2. Определите суммарную взвешенную оценку привлекательности рынка для каждой СХП.

3. Рассчитайте суммарную взвешенную оценку конкурентной позиции каждой СХП.

ОПК-3 – способностью проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования

1. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.
2. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.
3. Наступательные стратегии для сохранения преимущества.
4. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.
5. Стратегия первопроходца, ее преимущества и недостатки.
6. Стратегии диверсификации и их виды.
7. Стратегии входа в новый бизнес и формы их реализации.
8. Стратегии родственной и неродственной диверсификации; их достоинства и недостатки.
9. Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля.
10. Продуктово-маркетинговая стратегия и ее цели.
11. Теория продуктового портфеля; матрица БКГ.
12. Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов.
13. Концепция жизненного цикла продукта.
14. Основные управленческие компоненты реализации стратегии.
15. Управление процессом реализации стратегических изменений.
16. Задачи и основные функции подразделения стратегического развития.
17. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей как важнейшая задача на этапе реализации стратегии.
18. Стратегическое лидерство; задачи лидера как проводника стратегии.
19. Стратегическое развитие: внутренний рост, его механизмы; преимущества и недостатки.
20. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение; причины и мотивы слияний.
21. Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта.
22. Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования.
23. Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности.
24. Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления.
25. Стратегический контроллинг и его функции.
26. Развитие подходов к стратегическому менеджменту; их преимущества и недостатки.
27. Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей.

28. Интеллектуальная организация и способы ее создания.
29. Организационное обучение и менеджмент знаний.
30. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.

Практические задания для экзамена (приведены примеры)

Задание 1. Период прогноза 5 лет. Чистый денежный поток на конец 5-го года предполагается равным 100000 руб. Ценовой мультипликатор «цена/денежный поток» равен 8. Альтернативные издержки по инвестициям 12%. Определим текущее значение остаточной стоимости предприятия.

Задание 2. Ожидается, что реализация инвестиционного проекта обеспечит предприятию чистую прибыль в течение: 1-го года – 150 000 евро, 2-го года – 200 000 евро, 3-го года – 240 000 евро. После этого оборудование будет реализовано по остаточной стоимости за 50 000 евро. Банковская ставка депозита – 15% в год. Рассчитать дисконтированную (приведенную) стоимость за 3-летний период.

Задание 3. Период прогноза 4 года. Чистый денежный поток на конец 4-го года предполагается равным 90000 руб. Ценовой мультипликатор «цена/денежный поток» равен 7. Альтернативные издержки по инвестициям 11%. Определить текущее значение остаточной стоимости предприятия.

Задание 4. Период прогноза 5 лет. Чистый денежный поток предприятия на конец 6-го года предполагается равным $F = 100000$ руб. Ожидается, что чистый денежный поток предприятия будет расти каждый год с постоянной скоростью $g = 10\%$. Средневзвешенная стоимость капитала $WACC = 15\%$. Определим текущее значение остаточной стоимости предприятия.

Задание 5. Рассчитайте доход на акцию, цену акции, рентабельность акции и определите инвестиционный рейтинг акционерных обществ на рынке ценных бумаг, используя данные табл. 1 по трем акционерным обществам. Таблица 1 – Алгоритм расчета показателей рейтинга ценных бумаг предприятия

ОАО	Рыночная цена (P_p)	Доход на акцию (E), руб.	Дивиденд (D), руб.	Курс акций, (P), руб.	Цена акции (P/E)	Рентабельность акции (D/P_p)
1	2000	2941	150	5000		
2	4500	5000	120	6000		
3	6100	1777	320	8000		

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении устного опроса.

Оценка **«отлично»** - выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов рассматриваемой темы.

Оценка **«хорошо»** - выставляется обучающему, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** - выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями рассматриваемой темы, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка **«неудовлетворительно»** - выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий.

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка **«отлично»** – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка **«хорошо»** – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка **«удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка **«неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

Оценочный лист реферата (доклада)

ФИО обучающегося _____

Группа _____ преподаватель _____

Дата _____

Наименование показателя	Выявленные недос- татки и замечания	Оценка
Качество		
1. Соответствие содержания заданию		
2. Грамотность изложения и качество оформле- ния		
3. Самостоятельность выполнения,		
1. Глубина проработки материала,		
2. Использование рекомендованной и спра- вочной литературы		
6. Обоснованность и доказательность выводов		
<i>Общая оценка качества выполнения</i>		
Защита реферата (Представление доклада)		
1. Свободное владение профессиональной тер- минологией		
2. Способность формулирования цели и основ- ных результатов при публичном представлении результатов		
3. Качество изложения материала (презентации)		
<i>Общая оценка за защиту реферата</i>		
Ответы на дополнительные вопросы		
Вопрос 1.		
Вопрос 2.		
Вопрос 3.		
<i>Общая оценка за ответы на вопросы</i>		
Итоговая оценка		

Критерии оценивания выполнения кейс-заданий:

Оценка «**отлично**»: ситуация разносторонне проанализирована, даны ответы на все вопросы, ошибок нет, предложены обоснованные аргументы и приведены примеры эффективности аналогичных решений, компетенции, осваиваемые в ходе изучения дисциплины, присутствуют в полном объеме.

Оценка «**хорошо**»: ситуация разносторонне проанализирована, даны отве-
ты на все вопросы, допущено не более 1 ошибки, предложены обоснованные ар-
гументы и приведены примеры базовый эффективности аналогичных решений,
компетенции, осваиваемые в ходе изучения дисциплины, присутствуют в полном
объеме

Оценка «**удовлетворительно**»: ситуация поверхностно проанализиро-
вана, даны ответы на все вопросы, допущено более 2 ошибок, обоснованных
аргументов не предложено

Оценка «**неудовлетворительно**»: ситуация практически не проанали-
зирована, ответов на вопросы нет.

Критерии оценивания деловых игр:

Оценка **«отлично»**: Обучающийся проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, навыки работы в коллективе, организационные способности.

Оценка **«хорошо»**: Обучающийся достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи.

Оценка **«удовлетворительно»**: Обучающийся выполнил большую часть возложенной на него работы.

Оценка **«неудовлетворительно»**: Обучающийся практически не работал в группе, не выполнил свои задачи или выполнил только некоторые поручения.

Критерии оценки знаний обучающихся при проведении тестирования

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем 85 % тестовых заданий;

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем 70 % тестовых заданий;

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее 51 %; .

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося менее чем на 50 % тестовых заданий.

Критерии оценки знаний при проведении экзамена

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточ-

ном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

8 Перечень основной и дополнительной литературы

Основная учебная литература

1. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Басовский Л.Е. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 256 с. (Высшее образование: Магистратура) ISBN 978-5-16-005655-5. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002356> (дата обращения: 31.08.2020). – Режим доступа: по подписке.

2. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е. Ю. Кузнецова, П. П. Крылатков, Т. А. Минеева, О. О. Подоляк ; под редакцией Е. Ю. Кузнецова. – Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. – 132 с. – ISBN 978-5-7996-1832-2. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/68473.html>.

3. Никифорова, Л. Е. Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты : учебное пособие / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков, Е. А. Разомасова. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2017. — 250 с. — ISBN 978-5-7014-0789-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87162.html>

Дополнительная учебная литература

1. Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / И. Л. Клавсуц, Г. Л. Русин, И. В. Цомаева ; под ред. И. Л. Клавсуц. – Электрон. текстовые данные. – Новосибирск : Новосибирский государ-

ственный технический университет, 2014. – 188 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/45034.html> . – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

2. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. Д. Воронин, А. В. Королев – Минск : Высшая школа, 2014. – 176 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35549.html> – ЭБС «IPRbooks», по паролю.

3. Грушенко, В. И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учебное пособие / В.И. Грушенко. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с. (Высшее образование: Магистратура). ISBN 978-5-16-006721-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/405546> (дата обращения: 01.09.2020). – Режим доступа: по подписке.

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование	Тематика
1	Znanium.com	Универсальная
2	IPRbook	Универсальная
4	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная

Информационно-телекоммуникационные ресурсы сети «Интернет»:

Официальный сайт Федерального Агентства по Науке и Инновациям: www.fasi.gov.ru.

Информационный сервер по материалам федеральных целевых программ: www.programs-gov.ru.

Официальный сайт Росстата – www.gks.ru.

Официальный сайт Всемирной торговой организации – www.wto.org.

Официальный сайт Росбизнесконсалтинга – www.rbc.ru.

Профессиональное сообщество «Клуб директоров по науке и инновациям» – www.irdclub.ru.

Инновационный центр «Сколково» – www.sk.ru.

Биржа инновационных проектов – www.inn-ex.com.

Официальный сайт КонсультантПлюс – www.consultant.ru.

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Шитухин, А. М. Современный стратегический анализ : метод. рекомендации для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент направленность «Аграрный менеджмент» (программа академическая магистратура) / Сост. А. М. Шитухин. – Краснодар, 2018. – 35 с. – Режим доступа:

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

- Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;
- Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;
- Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе».

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

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет"; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

11.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

№	Наименование	Тематика
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная
2	Гарант	Правовая
3	КонсультантПлюс	Правовая

12. Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов

Входная группа в главный учебный корпус и корпус зооинженерного факультета оборудованы пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная ком-

ната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией.

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	Современный стратегический анализ	<p>Помещение №221 ГУК, площадь – 101 м²; посадочных мест – 95; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; программное обеспечение.</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13, здание главного учебного корпуса
2	Современный стратегический анализ	<p>Помещение №114 ЗОО, площадь — 43м²; посадочных мест – 25; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13, здание учебного корпуса зооинженерного факультета

13. Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	— устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; — с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.; при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.
<i>С нарушением слуха</i>	— письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; — с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.; при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	— письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; — устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собе-

	<p>дования, устные коллоквиумы и др.; с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</p>
--	--

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины

Студенты с нарушениями зрения

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскостпечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;

- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

**Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата
(маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности
передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование

наглядных средств);

- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

**Студенты с прочими видами нарушений
(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.