

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Алтайский филиал

УТВЕРЖДЕНО  
Решением Ученого совета  
Алтайского филиала РАНХиГС  
Протокол от «28» апреля 2022 г. № 8

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Финансовая диагностика и организационные технологии в бизнесе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.03 Стратегический менеджмент и стратегический анализ

Магистратура

38.04.08 Финансы и кредит

заочная

Год набора - 2023

Барнаул, 2022 г.

**Автор – составитель:**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов Князева Ольга Михайловна

И.о. заведующего кафедрой

экономики и финансов, кандидат экономических наук, доцент, Лукина Елена Викторовна

## СОДЕРЖАНИЕ

1.. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4..... Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	6
5. Методические материалы по освоению дисциплины.....	13
6..... Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	15
6.1. Основная литература.....	15
6.2. Дополнительная литература.....	16
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация.....	16
6.4. Интернет-ресурсы.....	16
6.5. Иные источники.....	16
7..... Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	16

# **1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.03 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК – 1.2	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций, в том числе и с позиции права, в различных сегментах профессиональной деятельности, способен выбирать стратегию действий на основе системного анализа выявленных проблемных ситуаций

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/трудоустройство или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК – 1.2	На уровне знаний: знание методик расчета основных финансово-экономических показателей; различных источников информации для осуществления финансово-экономических расчетов; содержания и структуры проектов и стратегий развития организаций; основных видов нарушений законодательства и ответственность за данные нарушения; основ стратегического анализа.
		На уровне умений: умение проводить расчеты финансово-экономических показателей; выявлять основные финансовые риски, сопутствующие реализации проекта в условиях неопределенности.
		На уровне навыков: владеет способностью использования различных источников информации; анализа результатов расчетов финансовой эффективности проекта.

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Объем дисциплины: 72 часа, что соответствует 2 (двум) зачетным единицам (з. е.).

Количество академических часов и соответствующих им астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, самостоятельную работу и контроль обучающихся:

	количество астрономических часов	количество соответствующих им академических часов
Контактная работа обучающихся с преподавателем	9	12
В том числе	0	
Лекции	1,5	2
Практические занятия/Лабораторные работы	7,5	10
Консультации	0	0
Самостоятельная работа	42	56
Контроль	3	4

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	К		
Тема 1	Методология и методы исследования проблем стратегического менеджмента. Методы анализа данных при разработке стратегии развития организаций различных организационно-правовых форм.	13	1		2		10	О, ТЗ
Тема 2	Матричные методики стратегического анализа. Применение матричных методик при разработке стратегии развития финансово-кредитных организаций и их отдельных подразделений.	13	1		2		10	О, ТЗ
Тема 3	Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов.	10			2		8	О, ТЗ
Тема 4	Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития хозяйствующих субъектов.	16			2		14	О, ТЗ
Тема 5	Прогнозирование. Критерии финансово-экономической эффективности стратегии развития организации.	16			2		14	О, ТЗ, КР
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего		72	2		10		56	4

\*формы заданий текущего контроля успеваемости (контрольные работы (КР), опрос (О), типовое задание (ТЗ)).

#### Содержание дисциплины

**Тема 1 Методология и методы исследования проблем стратегического менеджмента. Методы анализа данных при разработке стратегии развития организаций различных организационно-правовых форм**

. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса. Информационные источники стратегического анализа. Понятие и уровни стратегии. Схема проведения стратегического анализа. Аналитический подход к разработке и реализации стратегии. Анализ факторов внутренней среды организации. Анализ факторов макросреды организации. Бизнес-план организации как предмет стратегического анализа. Инструменты и методы стратегического планирования. Технология SWOT анализа. Анализ безубыточности деятельности организации.

**Тема 2 Матричные методики стратегического анализа. Применение матричных методик при разработке стратегии развития финансово-кредитных организаций и их отдельных подразделений.**

Анализ портфеля диверсифицированной организации. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа. Метод Абеля для выбора рыночного сегмента. Основание стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда.

**Тема 3 Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов.**

Контроллинг и его роль в стратегическом развитии организации. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга. Система сбалансированных показателей.

**Тема 4 Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития хозяйствующих субъектов.**

Анализ инвестиций в развитие компании. Анализ капитальных вложений. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компании. Анализ эффективности лизинга. Мониторинг инвестиционной привлекательности бизнеса

**Тема 5 Прогнозирование. Критерии финансово-экономической эффективности стратегии развития организации.**

Прогнозирование и методы снижения рисков банкротства. Методики для проведения экспертизы финансового состояния организации. Качественные «кризис-прогнозные» методики и количественные модели прогнозирования банкротства.

**4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

В ходе реализации дисциплины Б1.В.03 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Темы	Форма контроля СР
Тема 1. Методология и методы исследования проблем стратегического менеджмента. Методы анализа данных при разработке стратегии развития организаций различных организационно-правовых форм.	О, ТЗ
Тема 2. Матричные методики стратегического анализа. Применение матричных методик при разработке стратегии развития финансово-кредитных организаций и их отдельных подразделений.	О, ТЗ
Тема 3. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов.	О, ТЗ
Тема 4. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития хозяйствующих субъектов.	О, ТЗ
Тема 5. Прогнозирование. Критерии финансово-экономической эффективности стратегии развития организации.	О, ТЗ, КР

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по заданным вопросам.

**Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**Тема 1. Методология и методы исследования проблем стратегического менеджмента. Методы анализа данных при разработке стратегии развития организаций различных организационно-правовых форм**

*Типовое задание (ТЗ)*

Кейс 1.1. Анализ макросреды компании «МТС».

Рассмотрим особенности влияния факторов внешней макросреды на деятельность компании МТС. Политические факторы. Строительство новых дорог, автотрасс, развязок позволяет устанавливать базовые станции МТС на ключевых федеральных трассах. Компания МТС имеет лицензии на оказание услуг фиксированной связи во всех субъектах федерации. Компания имеет свой узнаваемый логотип, что значительно повышает ее конкурентоспособность. На современном этапе развития рынок сотовой связи находится в благоприятном состоянии. Экономические факторы. Увеличение платежеспособности МТС повлияло на погашение задолженности инвесторам, повышение коэффициента использования производственных мощностей и уровня продаваемых услуг клиентам. Компании удалось открыть более 300 комплексных центров обслуживания и более 27000 дилерских точек подключения клиентов к сети. Результаты опросов свидетельствуют о том, что в восприятии покупателей цены на продукты питания и товары повседневного

спроса выросли. Наблюдается увеличение курса доллара и отсутствие стабилизации. Социальные факторы. Наблюдается тенденция привлечения молодых специалистов, владеющих новыми технологиями. Отмечается недостаточно высокий уровень оплаты и высокая производительность труда на рынке сотовой связи. Высокий уровень организационной культуры российских организаций на современном этапе находится на стадии формирования. Средний уровень трудовой дисциплины. Наблюдается тенденция роста желания граждан получить высшее образование. Недостаточно благоприятные экономические условия, позволяющие гражданам обеспечивать высокий уровень социального потребления. Технологические факторы. Внедрение инновационных технологий производства и использование эффективной техники. Инвестиционные вложения в обновление предоставляемых услуг, повышение качества связи и модернизацию оборудования.

Вопросы и задания для обсуждения по кейсу

1. Рассмотрите политические, экономические, социальные, технологические факторы внешней среды компании МТС. Проведите PEST-анализ макросреды компании МТС по форме, представленной в таблице ниже, и напишите выводы.

PEST-анализ макросреды компании МТС

Группа факторов	Описание события / фактора	Опасность / возможность, - / +	Оценка вероятности события от 1 до 100. %	Оценка важности фактора / события от 1 до 10	Общее влияние на компанию	Программа действий
Социальные						
Технологические						
Экономические						
Политические						

*Примерный перечень вопросов к опросу (О)*

1. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса.
2. Информационные источники стратегического анализа.
3. Понятие и уровни стратегии. Схема проведения стратегического анализа.
4. Аналитический подход к разработке и реализации стратегии.
5. Анализ факторов внутренней среды организации.
6. Анализ факторов макросреды организации.

**Тема 2. Матричные методики стратегического анализа. Применение матричных методик при разработке стратегии развития финансово-кредитных организаций и их отдельных подразделений.**

*Типовые задания (ТЗ):*

1. Провести SWOT-анализ предприятия (на ваш выбор). Сформировать на основе анализа стратегические альтернативы его развития.
2. Провести STEEP-анализ предприятия. Четко описать влияние каждого фактора. Определить наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды.
3. Провести анализ по модели пяти сил конкуренции, привести подробную характеристику каждой составляющей анализа. Оценить влияние ближайшего окружения на предприятие

*Примерный перечень вопросов к опросу (О)*

1. Бизнес-план организации как предмет стратегического анализа.
2. Инструменты и методы стратегического планирования.
3. Технология SWOT-анализа.

#### 4. Анализ безубыточности деятельности организации.

### Тема 3. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов.

#### *Типовое задание (ТЗ).*

1. По имеющимся данным составить финансовый план предприятия на предстоящий год: инвестиции в строительство и основные фонды 10135,7 тыс. руб., прирост устойчивых пассивов 130,1 тыс. руб., начисления во внебюджетные фонды 9335 тыс. руб., выручка от реализации и другие доходы 132224 тыс. руб.; излишек собственных оборотных средств 9 тыс. руб.; затраты на ремонт основных фондов 1050 тыс. руб.; платежи во внебюджетные фонды 9335 тыс. руб.; выплаты дивидендов 1134,2 тыс. руб.; ремонтный фонд 962 тыс. руб.; остаток средств ремонтного фонда 53 тыс. руб.; затраты на реализацию продукции 100348 тыс. руб.; финансовые инвестиции 400 тыс. руб.; мобилизация внутренних ресурсов в капитальное строительство 80 тыс. руб.; налог на имущество 780 тыс. руб.; акцизы 110, 3 тыс. руб.; проценты за долгосрочные кредиты 650 тыс. руб.; остаток фонда накопления на начало года 4280,5 тыс. руб.; прирост норматива собственных оборотных средств 238,1 тыс. руб.; НДС 19448,2 тыс. руб.; начисления за счет себестоимости продукции 70 тыс. руб.; отчисления в фонд накопления 6583,2 тыс. руб.; платежи за счет себестоимости продукции 70 тыс. руб.; налог на прибыль 6160,8 тыс. руб.; средства по перераспределению 600 тыс. руб.; отчисления в фонд потребления 1454,8 тыс. руб.; фонд риска 1995,7 тыс. руб.; другие налоги и сборы за счет прибыли 1790,1 тыс. руб.; проценты по возвратным суммам 19 тыс. руб.; средства по перераспределению (расходы) 195 тыс. руб.; целевое финансирование инвестиционной программы 1250 тыс. руб.

#### *Примерный перечень вопросов к опросу (О)*

1. Анализ портфеля диверсифицированной организации.
2. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси.
3. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа.
4. Метод Абеля для выбора рыночного сегмента.
5. Основание стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда.

### Тема 4. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития хозяйствующих субъектов.

#### *Типовые задания (ТЗ):*

Задача 1. Стоимость лизинговых основных фондов – 100 тыс. руб. Срок лизинга – 8 лет. Выплачиваемый процент (с учетом комиссионных) – 10%. Периодичность внесения платежей по лизингу – 2 раза в год равными суммами. Определить сумму разового платежа по лизингу и общую сумму платежей.

Задача 2. Рассчитать лизинговый платеж для договора финансового лизинга, исходя из следующих условий договора. Балансодержателем предмета лизинга является лизингодатель. Стоимость предмета лизинга - 100 тыс. руб. Срок договора. - 5 лет. Метод начисления амортизации - линейный. Для приобретения предмета лизинга лизингодателем используется кредит банка в размере стоимости предмета лизинга. Процентная ставка за пользование кредитом – 20 % годовых.

Плата за основные услуги лизингодателя (процентное вознаграждение) – 12 % годовых от среднегодовой остаточной стоимости имущества. Дополнительные услуги - 10 тыс. рублей.

Начисление лизинговых платежей производится с применением метода «с фиксированной общей суммой» (общая сумма платежей начисляется равными долями в течение всего срока договора в соответствии с согласованной сторонами периодичностью).



Лизинговые платежи осуществляются ежеквартально, не позднее 10 числа первого месяца каждого квартала, начиная с 1 квартала 2020 г.

*Примерный перечень вопросов к опросу (О)*

1. Контроллинг и его роль в стратегическом развитии организации.
2. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга.
3. Система сбалансированных показателей.

### **Тема 5. Прогнозирование. Критерии финансово-экономической эффективности стратегии развития организации.**

*Типовое задание (ТЗ):*

Задача 1. На основании данных, приведенных в таблице, рассчитать:

- 1) прибыль от продажи продукции;
- 2) маржинальную прибыль;
- 3) силу воздействия операционного рычага.

Таблица – Показатели деятельности предприятия

Показатели	Значение
Выручка от продажи продукции (без налога на добавленную стоимость), тыс. руб.	68750
Переменные затраты, тыс. руб.	32350
Постоянные затраты, тыс. руб.	13750
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	
Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	
Сила воздействия операционного рычага	

На основании табличных показателей сделать выводы и обосновать их. Определить на сколько процентов увеличится прибыль при увеличении выручки на 10%, 50%, 80%?

Задача 2. Выручка от продажи продукции – 1500 тыс. руб.; себестоимость реализованной продукции – 1350 тыс. руб., в том числе постоянные затраты – 300 тыс. руб.

Определить по нижеприведенным исходным данным:

- 1) на сколько процентов снизится прибыль от продаж продукции предприятия при снижении выручки на 2%; 25%; 67% (с помощью показателя силы воздействия операционного рычага);
- 2) процент снижения выручки, при котором предприятие полностью лишается прибыли.

На базе полученных данных сделать выводы о степени предпринимательского риска данного предприятия.

*Примерный перечень вопросов к опросу (О)*

1. Анализ инвестиций в развитие компании.
2. Анализ капитальных вложений.
3. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов.
4. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компании.
5. Анализ эффективности лизинга.
6. Мониторинг инвестиционной привлекательности бизнеса

*Примерные темы контрольных работ (КР)*

1. Роль стратегического анализа в постиндустриальную эпоху.
2. Теоретические основы стратегического анализа.
3. Объекты, уровни и методы стратегического анализа.
4. Стратегический анализ и его роль в условиях неопределенности.
5. Этапы развития стратегического подхода к управлению организацией.

6. Диагностика факторов конкурентной среды организации. Определение влияния поставщиков продукции на интенсивность конкуренции. Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей.
7. Анализ деятельности конкурентов: исследование организации сбытовой сети конкурентов.
8. Сессии стратегического анализа как форма организации разработки стратегии.
9. Методы формирования стратегических решений по итогам стратегического анализа.
10. Практическая методология стратегического анализа.
11. Анализ деятельности конкурентов: оценка финансовой стабильности конкурентов.
12. Диагностика факторов конкурентной среды организации. Характеристика государственной политики в области регулирования конкуренции.
13. Теоретико-методологические основы стратегического анализа внешней среды организации.
14. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе.
15. Конкурентные преимущества: содержание, методы оценки и использования.

### Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК – 1.2	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций, в том числе и с позиции права, в различных сегментах профессиональной деятельности, способен выбирать стратегию действий на основе системного анализа выявленных проблемных ситуаций

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК – 1.2	Знает основные нормативные акты, регулирующие деятельность юридических лиц. Умеет проводить анализ бюджетов разных уровней, финансовых планов, бухгалтерской отчетности экономических агентов, выявлять проблемные ситуации. Предлагать решения выявленных проблем.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Может рассчитать требуемые финансовые показатели по предоставленным данным;</li> <li>2. Может принимать финансовые решения при планировании и стратегического развития организации;</li> <li>3. Может давать правовую оценку принимаемым финансовым решениям;</li> <li>4. Может обосновывать принятые финансовые решения.</li> </ol>

### Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в виде зачета. Зачет проводится в форме ответа на вопросы в билете к зачету и дополнительные вопросы.

### Примерный перечень вопросов к зачету

1. Основные понятия системы стратегического менеджмента
2. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента
3. Стратегический менеджмент в современных условиях
4. Место стратегического менеджмента в системе управленческих дисциплин
5. Основные этапы становления стратегического менеджмента

6. Понятие и сущность стратегического менеджмента
7. Роль и задачи менеджера в системе стратегического менеджмента
8. Отличительные признаки и принципы стратегического менеджмента
9. Разработка видения и миссии организации
10. Разработка системы стратегических целей
11. SMART – принцип при разработке целей
12. Методология системного подхода в стратегическом менеджменте
13. Основные концепции стратегического менеджмента
14. Организация как объект стратегического менеджмента
15. Внешние факторы стратегического менеджмента
16. Анализ внешней среды организации
17. Анализ ситуации в отрасли
18. Структура и характеристики внутренней среды организации
19. Анализ внутренней среды организации
20. Анализ среды как исходный этап стратегического менеджмента
21. Структура и характеристики внешней среды организации
22. Основные различия стратегического и оперативного управления
23. Особенности стратегического управления
24. Этапы цикла стратегического менеджмента
25. Понятие и виды конкурентных преимуществ
27. Понятие стратегии. Иерархия стратегий
28. Оценка эффективности стратегии
29. Понятие и назначение стратегии
30. Основные виды стратегий в сфере стратегического менеджмента
31. Сущность и содержание корпоративной стратегии
32. Портфельная стратегия
33. Суть и метод портфельного анализа
34. Методы формирования синергетических и диверсификационных портфелей
35. Классификация моделей портфельного анализа
36. Типовые (эталонные) стратегии
37. Разработка конкурентной стратегии организации
38. Понятие конкурентоспособности фирмы. Основные типы конкурентных стратегий
39. Типы бизнес-стратегий и их характеристики
40. Использование методов ситуационного анализа в стратегическом менеджменте
41. Методика анализа сильных и слабых сторон организации
42. Понятие стратегического потенциала организации
43. Диагностика компании: цели, принципы и методы
44. Факторы и этапы выбора стратегии корпорации
45. Принципы и методические основы формирования стратегии
46. Стратегический план. Назначение и сущность
47. Инновационный, инвестиционный, бизнес-проект
48. Реструктуризация компании как основа осуществления стратегии
49. Характер принципиальных изменений в организации
50. Реинжиниринг бизнес-процессов в организации
51. Модели управления стратегическими изменениями
52. Информация на разных этапах стратегического менеджмента
53. Три основных подхода к выработке стратегии по М. Портеру
54. Внутренние факторы, определяющие развитие стратегии
55. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов, групп стратегического влияния
56. Стратегическое управление процессом выполнения стратегии

57. Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора
58. Стратегический куб как модель стратегического состояния организации
59. Методика SWOT-анализа
60. Методика применения и особенности матрицы БКГ
61. Матрица GE/McKinsey (портфельная матрица)
62. Модель 7S McKinsey
63. Модель Томпсона-Стрикленда
64. Комплексный деловой анализ ПИМС (PIMS)
65. Матрица ADL/LC
66. Модель анализа конкурентных позиций Гарвардской школы бизнеса
67. Методика ПЭСТ-анализа
68. Методика оценки привлекательности отрасли И. Ансоффа
69. Стратегический контроль за выполнением стратегии
70. Цепочки ценности М. Портера
71. Анализ издержек организации
72. Система ценностей М. Портера
73. Показатели синергии. Оценка уровня синергии
74. Модель пяти сил конкуренции М. Портера
75. Методика проведения ABC анализа

### Шкала оценивания (зачет)

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Описание шкалы	Оценка (по 2-балльной шкале)
У обучающегося сформированы уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующий этап освоения компетенций, он глубоко и полно освещает теоретические, методологические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению и демонстрирует дискуссионность проблематики, а также глубоко и полно раскрывает дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Свободное владение материалом. Достаточный уровень знакомства со специальной научной литературой. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы. Обучающийся не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	«зачтено»
Ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Приемлемое умение самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества. Обучающийся твердо знает материал дисциплины, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.	
Ставится, если этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы не в полной мере. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала и в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере. Обучающийся показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, неправильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач	
Ставится, если обучающийся не знает и не понимает сущности вопросов и предлагаемых задач. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие	«не зачтено»

Описание шкалы	Оценка (по 2-балльной шкале)
фрагментарных знаний по программному материалу дисциплины, обучающийся допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы в недостаточном объеме.	

## 5. Методические материалы по освоению дисциплины

*Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:*

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

### Методы и формы организации самостоятельной работы обучающихся

#### Контрольная работа (КР)

Контрольные работы являются одной из основных форм текущего контроля преподавателем работы обучающегося.

Контрольная работа представляет собой письменный ответ на вопрос (решение задачи или выполнение конкретного задания), который рассматривается в рамках дисциплины.

Содержание ответа на поставленный вопрос включает:

- показ автором знания теории вопроса и понятийного аппарата,
- понимание механизма реально осуществляемой практики,
- выделение ключевых проблем исследуемого вопроса и их решение.

Структура (план) письменной контрольной работы может иметь соответствующую рубрику.

Критерии оценки контрольной работы:

1. Знания и умения на уровне требований стандарта конкретной дисциплины: знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей.

2. Характеристика реализации цели и задач исследования (новизна и актуальность поставленных в контрольной работе проблем, правильность формулирования цели, определения задач исследования, правильность выбора методов решения задач и реализации цели; соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов).

3. Степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, логичность и последовательность изложения материала, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, широта кругозора автора, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению).

4. Качество полученных результатов (степень завершенности исследования, спорность или однозначность выводов).

5. Использование литературных источников.

6. Культура письменного изложения материала.

7. Культура оформления материалов работы.

Контрольные работы должны быть оформлены в соответствии с требованиями Алтайского филиала РАНХиГС.

Контрольные работы оцениваются преподавателем дисциплины по двухбалльной шкале (зачтено/не зачтено).

**Опрос (О)**

При самостоятельной работе по подготовке к опросу обучающемуся необходимо ознакомиться с темой и списком вопросов по теме. Повторить лекционный материал по теме, отметить «проблемные» точки. Определить необходимую литературу из рекомендованной к курсу, так же, можно воспользоваться интернет – ресурсами и справочно-информационными системами. Сформировать тезисный список ответов на вопросы, со своими замечаниями и комментариями. обучающийся должен быть готов ответить на поставленные вопросы, аргументировать свой вариант ответа, ответить на дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя.

Критерии оценки устного опроса:

Ответ обучающегося оценивается, исходя из следующих критериев:

- полнота, четкость, информационная насыщенность ответа;
- новизна используемой информации;
- знание и исследование научных источников, нормативных актов, юридической практики.

Оценивание устного опроса:

Ответ обучающегося может быть оценен по 5-ти бальной шкале преподавателем, исходя из критериев оценки устного опроса

#### *Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям*

Практическое занятие подразумевает решение типовых задач, разбор определенных ситуаций. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. В занятии участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию распределяется на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объеме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному занятию или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к занятию.

Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом. Конспектирование в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к занятию следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение. Тщательная подготовка к практическим занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: занятие пройдет так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, и др.

По окончании практического занятия к нему следует обратиться ещё раз, повторив выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе – для этого в течение занятия следует делать небольшие пометки.

#### **Примерные вопросы для самоподготовки к практическим занятиям**

<b>Темы</b>	<b>Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение</b>
Тема 1. Методология и методы исследования проблем стратегического менеджмента. Методы анализа данных при разработке стратегии развития организаций различных организационно-правовых форм.	Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса. Информационные источники стратегического анализа. Понятие и уровни стратегии. Схема проведения стратегического анализа. Аналитический подход к разработке и реализации стратегии. Анализ факторов внутренней среды организации. Анализ факторов макросреды организации.
Тема 2. Матричные методики стратегического анализа. Применение матричных методик при разработке стратегии развития финансово-кредитных организаций и их отдельных подразделений.	Бизнес-план организации как предмет стратегического анализа. Инструменты и методы стратегического планирования. Технология SWOT-анализа. Анализ безубыточности деятельности организации.
Тема 3. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов.	Анализ портфеля диверсифицированной организации. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа. Метод Абеля для выбора рыночного сегмента. Основание стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда.
Тема 4. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития хозяйствующих субъектов.	Контроллинг и его роль в стратегическом развитии организации. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга. Система сбалансированных показателей.
Тема 5. Прогнозирование. Критерии финансово-экономической эффективности стратегии развития организации.	Анализ инвестиций в развитие компании. Анализ капитальных вложений. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компании. Анализ эффективности лизинга. Мониторинг инвестиционной привлекательности бизнеса

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **6.1. Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7127-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450981>. — Режим доступа: по подписке.
2. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450321>. — Режим доступа: по подписке.
3. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03642-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450268>. — Режим доступа: по подписке.

## 6.2. Дополнительная литература

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450032>. — Режим доступа: по подписке.
2. Исаев, Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг : в 2 томах. Том 1 / Р. А. Исаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 286 с. - ISBN 978-5-16-010457-7. — Текст : электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1088282>, <https://znanium.com/read?id=364959>. — Режим доступа: по подписке.
3. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452973>. — Режим доступа: по подписке.
4. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453560>. — Режим доступа: по подписке.

## 6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Для изучения нормативно-правовых актов целесообразно использовать возможности тематического поиска документов в справочных правовых системах:

- справочная правовая система «Гарант»: <http://www.garant.ru/>
- справочная правовая система «Гарант» (региональный компонент): <http://www.garant.ru/hotlaw/altai/>
- справочная правовая система «Консультант +»: <http://www.consultant.ru/>
- справочная правовая система «Кодекс»: <http://www.kodeks.ru/>

## 6.4. Интернет-ресурсы

1. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (официальный сайт).
2. <http://www.cbr.ru/> - Банк России.
3. <https://www.nalog.gov.ru> - Федеральная налоговая служба (официальный сайт).
4. <https://roskazna.gov.ru/> - Федеральное казначейство (официальный сайт).
5. <https://cbr.ru/> - Центральный банк Российской Федерации (официальный сайт).
6. <https://sfr.gov.ru/> - Социальный фонд России (официальный сайт).
7. <https://econom22.ru/> - Министерство экономического развития Алтайского края.
8. <https://www.altairegion22.ru/> - официальный сайт Алтайского края.
9. <https://www.testfirm.ru/> - сайт проекта сравнительного анализа финансового состояния российских организаций.
10. <http://www.rsl.ru> – российская государственная библиотека.
11. <http://elibrary.ru> – научная электронная библиотека «elibrary».
12. <http://cyberleninka.ru/article> – научная электронная библиотека «Киберленинка».

## 6.5. Иные источники

Не предусмотрены.

## 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для обеспечения учебного процесса по дисциплине Б1.В.03 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» филиал располагает учебными аудиториями для



проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Лекционные аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для практических занятий укомплектованы учебной мебелью; библиотека располагает рабочими местами с доступом к электронным библиотечным системам и сети интернет. Все учебные аудитории оснащены компьютерным оборудованием и лицензионным программным обеспечением.

В Системе онлайн-обучения Алтайского филиала РАНХиГС создан курс на базе платформы Moodle. Для доступа к курсу студенты проходят процедуру регистрации. В курсе отражены модули и темы с учебными материалами и ссылками на литературные источники.

Для реализации программы филиал обладает вычислительным телекоммуникационным оборудованием и лицензионными программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, PowerPoint и др.) и другими материально-техническими ресурсами, необходимыми для реализации дисциплины, в том числе доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Библиотека Алтайского филиала РАНХиГС имеет профильную библиографическую базу, оборудованный необходимой техникой читальный зал, имеет выход в Интернет.

Лекционные аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для практических занятий укомплектованы учебной мебелью. Компьютеры во всех учебных аудиториях подключены к сети Интернет.

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