

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

СОГЛАСОВАНО

Зав. кафедрой

Мен ФЭУ

*аббревиатура кафедры*



А.Н. Чаплина

*подпись,*

*инициалы, фамилия*

" 19 " декабря 2017 г.

Торгово-экономический институт

*полное наименование института*

Кафедра менеджмента

*и кафедры, реализующей дисциплину*

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине (модулю)

**Б1.Б.5**

*индекс и наименование дисциплины (модуля)*

**Современный стратегический анализ**

*или практики (на русском и иностранном языке (при реализации на иностранном языке)) в соответствии с ФГОС ВО и учебным планом*

Направление подготовки/специальность

**38.04.02 Менеджмент**

*код и наименование направления подготовки/специальности*

Направленность (профиль) 38.04.02.17 "Управление проектом (в том числе по отраслям)"

*код и наименование направленности (профиля)*

Красноярск 2017 г.

## 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей и критериев оценивания компетенций

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и навыков содержится в разделе 1.3 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования» рабочей программы дисциплины (модуля) /практики. Показателями оценивания компетенций являются наиболее значимые знания, умения и владения, которые формирует данная дисциплина.

Курс	Се-местр	Код и содержание компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства
1, 2	2, 3	ОК-1: способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	<p><b>Знать:</b></p> <p>Уровень 1 основные методы работы с данными стратегического анализа</p> <p>Уровень 2 основные методы работы с данными стратегического анализа; главные положения современной методологии стратегического анализа</p> <p>Уровень 3 основные методы работы с данными стратегического анализа; главные положения современной методологии стратегического анализа; технологию стратегического анализа, основанную на мысленном расчленении объекта (анализ), изучении предмета в его целостности и единстве его частей (синтез)</p>	<p>Тестовые задания репродуктивного уровня</p> <p>Кейс-задания реконструктивного уровня</p> <p>Лабораторные задания</p> <p>Исследовательские задания творческого уровня</p> <p>Вопросы к зачету</p>
			<p><b>Уметь:</b></p> <p>Уровень 1 анализировать и обобщать полученную в ходе стратегического анализа информацию</p> <p>Уровень 2 анализировать и обобщать полученную в ходе стратегического анализа информацию; использовать методы обработки информации и мышления при оформлении отчета о результатах стратегического анализа</p> <p>Уровень 3 анализировать и обобщать полученную в ходе стратегического анализа информацию; использовать методы обработки информации и мышления при оформлении отчета о результатах стратегического анализа; использовать методы стратегического анализа и синтеза альтернативных вариантов решения стратегических задач и оценивать их экономическую эффективность</p>	<p>Тестовые задания репродуктивного уровня</p> <p>Кейс-задания реконструктивного уровня</p> <p>Лабораторные задания</p> <p>Исследовательские задания творческого уровня</p> <p>Вопросы к зачету</p>
			<p><b>Владеть:</b></p> <p>Уровень 1 способностью к стратегическому мышлению, анализу и синтезу</p> <p>Уровень 2 способностью к стратегическому мышлению, анализу и синтезу; навыками публичной речи и письменного аргументированного изложения результатов стратегического анализа</p> <p>Уровень 3 способностью к стратегическому мышлению, анализу и синтезу; навыками публичной речи и письменного аргументированного изложения результатов стратегического анализа; целостной системой навыков использования абстрактного мышления при решении проблем стратегического анализа</p>	<p>Тестовые задания репродуктивного уровня</p> <p>Кейс-задания реконструктивного уровня</p> <p>Лабораторные задания</p> <p>Исследовательские задания творческого уровня</p> <p>Вопросы к зачету</p>
1, 2	2, 3	ОК-2: готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	<p><b>Знать:</b></p> <p>Уровень 1 сущность понятий социальной и этической ответственности при решении стратегических задач</p> <p>Уровень 2 сущность понятий социальной и этической ответственности при решении стратегических задач; специфику действий в ситуациях стратегического выбора, социальную и этическую ответственность за полученные результаты стратегического</p>	<p>Тестовые задания репродуктивного уровня</p> <p>Кейс-задания реконструктивного уровня</p> <p>Лабораторные задания</p> <p>Исследовательские задания творческого уровня</p> <p>Вопросы к зачету</p>

			<p>анализа Уровень 3 сущность понятий социальной и этической ответственности при решении стратегических задач; специфику действий в ситуациях стратегического выбора, социальную и этическую ответственность за полученные результаты стратегического анализа; цену последствий неверного стратегического выбора</p>	
			<p>Уметь: Уровень 1 действовать в нестандартных ситуациях стратегического выбора Уровень 2 действовать в нестандартных ситуациях стратегического выбора; нести социальную и этическую ответственность за полученные результаты стратегического анализа Уровень 3 действовать в нестандартных ситуациях стратегического выбора; нести социальную и этическую ответственность за полученные результаты стратегического анализа; анализировать альтернативные варианты корректировочных действий в процессе проведения стратегического анализа</p>	<p>Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания реконструктивного уровня Лабораторные задания Исследовательские задания творческого уровня Вопросы к зачету</p>
			<p>Владеть: Уровень 1 механизмами и инструментами стратегического анализа в нестандартных условиях динамичной среды Уровень 2 механизмами и инструментами стратегического анализа в нестандартных условиях динамичной среды, технологиями реализации социальной и этической ответственности за полученные результаты стратегического анализа Уровень 3 механизмами и инструментами стратегического анализа в нестандартных условиях динамичной среды, технологиями реализации социальной и этической ответственности за полученные результаты стратегического анализа, целостной системой навыков по осуществлению корректировочных действий в процессе прогнозирования последствий стратегического выбора</p>	<p>Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания реконструктивного уровня Лабораторные задания Исследовательские задания творческого уровня Вопросы к зачету</p>

**2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки владений, умений, знаний, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы с описанием шкал оценивания и методическими материалами, определяющими процедуру оценивания.**

*Для каждой процедуры оценивания предоставляются материалы для оценивания (типовые варианты проверочных заданий, темы рефератов, эссе, проектов, экзаменационные билеты, варианты тестов и т.д.), шкалы оценивания, методические материалы для оценивания.*

## **2.1 Тестовые задания репродуктивного уровня**

### **2.1.1 Типовые варианты заданий**

#### **ТЕСТ 1**

1. Какой из нижеперечисленных основных принципов стратегического анализа является, по вашему мнению, наиболее важным:

- 1) последовательности поэтапного достижения цели;
- 2) вариантности стратегических решений;
- 3) вероятности результатов;
- 4) нет приоритетного - все одинаково важно?

2. Какая причина не является условием повышения значимости стратегического анализа для развития российских предприятий в условиях современных рыночных отношений:

- 1) быстрые (турбулентные) изменения внешней среды;
- 2) происходящие интеграционные процессы в мировой экономике;
- 3) появление стратегического мышления у российских руководителей;
- 4) процессы глобализации бизнеса?

3. Выберите верное определение сущности современного стратегического менеджмента:

- 1) управление на основе контроля за исполнением;
- 2) управление на основе экстраполяции;
- 3) управление на основе предвидения изменений;
- 4) управление на основе гибких экстренных решений.

4. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «Необходимость проведения стратегического анализа определяется следующими ситуациями:

1) при разработке стратегии развития предприятия (организации) и в целом для реализации эффективного менеджмента, поскольку является важным этапом управленческого цикла;

2) для оценки привлекательности предприятия (организации) с точки зрения внешнего инвестора, определения позиции предприятия в национальных и иных рейтингах;

3) для выявления резервов и возможностей предприятия (организации), определения направлений адаптации внутренних возможностей предприятия к изменениям условий внешней среды;

4) для подготовки информации в налоговые органы, органы власти и самоуправления, а также в банки и другие финансово-кредитные учреждения?»

5. Какое понятие стратегического анализа обозначает данное определение: «Описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимоувязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем)»:

- 1) прогноз;
- 2) сценарий;
- 3) проблема;
- 4) тенденция?

6. Какое положение не относится к этапам составления сценария в стратегическом анализе:

- 1) структурирование и формулировка вопроса;

2) установление показателей будущего развития критически важных факторов среды предприятия;

3) анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия;

4) формирование и отбор согласующихся наборов предположений?

7. Какое положение не характеризует основные направления изучения поведения потребителей:

1) отношение к самой компании;

2) уровень образования потребителей;

3) уровень удовлетворения запросов (ожиданий) потребителей;

4) принятие решений о покупке?

8. Какое важнейшее понятие стратегического анализа характеризует данное определение: «Система, которая предусматривает определение последовательности достижения стратегических целей (этапов реализации стратегического плана) с учетом перспектив развития рыночной конъюнктуры, прогнозируемой динамики потребительского спроса, имеющегося ресурсного потенциала»:

1) система текущего планирования;

2) система стратегического планирования;

3) система среднесрочного планирования;

4) система оперативного планирования?

9. Какое понимание стратегического анализа обозначает данное определение: «Общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли»:

1) структура и масштабы конкуренции;

2) структура отраслевых издержек;

3) тенденции развития отрасли;

4) ключевые факторы успеха?

10. В стратегическом анализе организация понимается как:

1) группа людей, которые намеренно работают вместе;

2) группа людей, созданная по воле руководства для выполнения определенных задач;

3) группа людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей.

## ТЕСТ 2

1. К какому уровню стратегических изменений относятся изменения, как правило, связанные с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией:

1) умеренные изменения;

2) радикальные изменения;

3) коренная реорганизация;

4) временные изменения?

2. Какие изменения в организации не являются стратегическими:

1) коренная реорганизация;

2) радикальные изменения;

3) изменения отношений с поставщиками сырья;

4) умеренные изменения?

3. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «Принцип открытости в стратегическом анализе означает:

1) рассмотрение мира как общего для всех места снабжения, производства и торговли (так называемая глобализация поведения предприятий);

2) признание того, что самыми эффективными являются непосредственные, неформализованные контакты (так называемое предприятие без дверей);

3) что полное эффективное использование человеческих знаний гораздо важнее, чем использование материальных ресурсов;

- 4) что взаимное доверие даст результат лучше, чем самые эффективные организационные системы?»
4. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «Неосознанные ресурсы - это, как правило, качественные характеристики предприятия, которые включают:
- 1) денежные средства;
  - 2) торговую марку, ноу-хау;
  - 3) престиж, имидж предприятия;
  - 4) квалификацию персонала, опыт, компетенцию?»
5. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «Портфельный анализ предназначен для решения следующих проблем:
- 1) для распределения кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;
  - 2) анализа портфельного баланса;
  - 3) выявления возможностей и угроз, возникающих для предприятия во внешней среде;
  - 4) установления исполнительных задач?»
6. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «При анализе экономических факторов рассматривают:
- 1) темпы инфляции (дефляции);
  - 2) поведение потребителей;
  - 3) кредитную политику местных властей;
  - 4) изменения курса национальной валюты?»
7. Какой метод не используется в анализе факторов политической среды:
- 1) исторический метод;
  - 2) сравнительный метод;
  - 3) экспериментальные методы;
  - 4) ситуативный метод?
8. Какое положение не характеризует основные показатели анализа отрасли:
- 1) реальный и потенциальный размер отрасли;
  - 2) структура и масштабы конкуренции;
  - 3) структура отраслевых издержек;
  - 4) специфика отрасли?
9. Какую стадию жизненного цикла отрасли характеризует следующая ситуация на отраслевом рынке: «Темпы роста отраслевого рынка уменьшаются, конкуренция на этом рынке возрастает, а прибыльность предприятий этой отрасли снижается»:
- 1) зарождение;
  - 2) рост;
  - 3) зрелость;
  - 4) спад?
10. Организацию можно считать успешной, когда она:
- 1) имеет большие размеры и прибыль;
  - 2) выбрала цель, соответствующую важной потребности, существующей в мире;
  - 3) реализовала поставленные цели результативно и эффективно.

### ТЕСТ 3

1. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «Стратегические решения - это управленческие решения, которые:
- 1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
  - 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;

3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия;

4) разрабатываются на среднесрочную перспективу и закладывают основу для принятия тактических управленческих решений?»

2. Что нельзя отнести к числу стратегических решений:

- 1) изучение потребностей и предпочтений потребителей;
- 2) реконструкцию предприятия;
- 3) внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);
- 4) выход на новые рынки сбыта?

3. Как правильно определяется деятельность по разработке нормативов конкурентоспособности организации и выпускаемых ею товаров на основе исследований стратегических потребностей, ценностей, товаров и рынков:

- 1) стратегическое планирование;
- 2) стратегический менеджмент;
- 3) стратегический маркетинг;
- 4) оперативный менеджмент?

4. Какое понятие стратегического анализа характеризует данное определение:

«Совокупность имеющихся ресурсов (осязаемых и неосязаемых) возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии предприятия»:

- 1) ресурсный потенциал;
- 2) конкурентные преимущества;
- 3) стратегический потенциал;
- 4) инновационный потенциал?

5. Какой вид стратегического анализа обозначает данное определение: «Инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды. Анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, так как в жизни все эти аспекты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны»:

- 1) стратегический анализ;
- 2) PEST-анализ;
- 3) SWOT-анализ;
- 4) портфельный анализ?

6. Какое понятие стратегического анализа обозначает данное определение: «Множество соперничающих фирм в определенной отрасли имеют общие черты. Такими чертами могут быть схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга»:

- 1) монополия;
- 2) олигополия;
- 3) стратегическая группа конкурентов;
- 4) структура и масштабы конкуренции?

7. Какие характеристики не включаются в стратегическом анализе в социальные факторы:

- 1) изменение демографических условий;
- 2) уровень доходов населения и их распределение;
- 3) структура занятости населения;
- 4) защищенность рынка правительством?

8. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «Жизненный цикл отрасли может меняться под воздействием:

- 1) изменения спроса;
- 2) развития конкуренции;
- 3) применения новых методов стратегического менеджмента;
- 4) изменения отраслевого окружения?»

9. Какое утверждение, по вашему мнению, является верным для условия: «В настоящее время в мире такие отрасли как микроэлектроника, коммуникации и связь, геновая инженерия и биотехнология, информатика и сфера услуг являются:

- 1) зарождающимися отраслями;
- 2) отраслями, переживающими спад;
- 3) растущими отраслями;
- 4) зрелыми отраслями?»

10. Стратегический анализ необходим организации для:

- 1) координирования всех задач организации;
- 2) определения и достижения целей организации;
- 3) успешного выживания во внешней среде.

Ключи к тестам

Номер вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ответ на тест 1	4	3	3	4	2	3	4	2	4	3
Ответ на тест 2	3	4	3	1	4	2	3	3	3	3
Ответ на тест 3	4	1	3	1	2	4	4	3	3	2

### 2.1.2 Методические рекомендации

Фонд тестовых заданий размещен на ЭОР «Современный стратегический анализ», режим доступа: <https://e.sfu-kras.ru/course/view.php?id=1726>. Тесты по темам и итоговый тест по курсу содержат ограниченное число вопросов, формируемых системой случайным образом из банка вопросов. Время прохождения теста устанавливается в среднем из расчета полторы минуты на один вопрос, т.е. если в тесте 10 вопросов, то на его прохождение отводится 15 минут.

### 2.1.3 Шкала оценивания

- «Отлично» - студент правильно ответил на 9-10 вопросов;
- «Хорошо» студент правильно ответил на 7-8 вопросов;
- «Удовлетворительно» студент правильно ответил на 5-6 вопросов;
- «Неудовлетворительно» студент правильно ответил менее чем на 5 вопросов.

## 2.2 Кейс-задания реконструктивного уровня

### 2.2.1 Типовые варианты заданий

СИТУАЦИЯ. «Макдональдс», «Ростик'с» и другое — охота на голодных в центре Москвы

На голодных, всегда спешащих и небогатых людей в Москве развернулась настоящая охота. Создание вакуума для появления новых типов закусочных на московском рынке помогла... смерть предприятий общественного питания старого типа. В середине 1998 г. в Москве насчитывалось 4919 предприятий общественного питания. Из них в так называемой общедоступной открытой сети работали 2080 кафе и столовых. Всего предприятий быстрого питания, по данным отдела массового питания Департамента потребительского рынка столичного правительства, работало в городе около 1000. В Москве закрылось немало пельменных и котлетных, а больше других пострадала так называемая сеть закрытых предприятий питания — столовых в школах, Вузах, в учреждениях и на предприятиях.

Первым на рынок быстрого питания нового типа вырвался «Макдональдс». В 1990 г. в сердце Москвы — на Пушкинской площади — был открыт самый крупный в мире ресторан «Макдональдс» на 700 мест. Основу меню составлял стандартный набор блюд — гамбургеры, чизбургеры, супер-маки и т.п., блюда, построенные по принципу «булка, а в ней — что-то мясное». «Мак-Дональдс», войдя на советский рынок еще при М.С. Горбачеве, придержи-



вался принципа «абсолютной политкорректности», первоначально полностью исключив из меню даже слабоалкогольные напитки.

В 1993 г. открылся первый ресторан новой сети — «Ростик'с». Основу меню «Ростика» составила курица. На этой основе возникли специфические комплексные обеды, иногда вызывающие слабонервных граждан жутковатые ощущения, типа «Обед с хрустящим куриным бедрышком».

В 1995 г. возникла идея ответить на вызов заокеанских рестораторов созданием чисто русского фаст-фуда. Идею создания новой сети, опирающейся на традиционные русские блюда и напитки — пирожки, кулебяки, квасы и водку, поддержало правительство Москвы.

К началу 1998 г. в Москве работало 20 ресторанов «Макдональдс», 29 закусочных «Русское бистро» и 3 ресторана «Ростик». Началась подлинная конкуренция и борьба за «своего клиента». К 2003 г. количество заведений «Макдональдса» достигло 35, а точек «Ростик» — 40.

Позиционирование на рынке происходит весьма оригинально. В обеденное время большинство среднестатистических посетителей хотят, в общем-то, одного и того же — быстро перекусить. Ситуация меняется с наступлением вечера и выходных. Тогда публика в разных сетях закусочных становится совершенно различной, и начинается борьба за своего «специального» клиента.

Около трети, а иногда и половину посетителей «Макдональдсов» во время праздников и уик-эндов составляют дети и их родители. В «Макдональдсе» разработан целый ряд программ для детей в возрасте от трех лет. Клоуны развлекают ребят, детям преподносят именнинный торт со свечами. «Ростику» также удалось привлечь достаточно стабильную клиентуру, создав «детскую бесильню» — специальную комнату, где дети могли бы вдоволь повозиться, дав взрослым возможность спокойно перекусить и выпить пивка.

«Русское бистро» привлекает к вечеру иной круг клиентов. Введение в меню крепкого спиртного привлекает тех, кому негде распить. К сожалению, перспектива оказаться за одним столиком с «хануриками» отпугивает от «Русского бистро» большой круг потенциальных клиентов.

Падение курса рубля в августе 1998 г. изменило расклад в структуре рынка и открыло доступ новым игрокам. После падения курса рубля поход в фаст-фуд превратился для совсем небогатых людей из доступного обеда в недоступное «лакомство». Кроме того, относительные расходы на обустройство одного «посадочного места» также выросли. До кризиса строительство и оборудование одного квадратного метра полезной площади в стандартном отапливаемом помещении площадью не менее 100 кв. метров была не ниже 800 долл. После кризиса оправдать подобные затраты оказалось очень сложно.

Этим воспользовались новые типы «тоже фаст-фудов» — мобильные киоски, не предлагающие потребителям сидячих мест в тепле и уюте, но предлагающие определенные виды горячей пищи. Если мобильные киоски под маркой «Стэфф» специализировались на колбасках и котлетках, то вновь возникшие сети под красноречивыми марками «Крошка-Картошка», «Пирожки из печи», «Теремок», «Обжора», «Хуанхэ» предлагали «постояльцам» (потребителям) согласным есть стоя и не помыв руки, широкий ассортимент самых разнообразных блюд.

В начале 2001 г. подобные «мобильные обжорки» стали выдвигать идею концентрироваться вокруг общей благоустроенной площадки и образовывать так называемые «фуд-корты». Каждое из заведений должно было оставаться вполне самостоятельным, но координировать усилия по уборке близлежащей территории, предоставлении дополнительных санитарных удобств и «посадочных площадок».

Действительно, вокруг выходов из станций метро в 2001—2002 гг. образовались целые «обжорные ряды» в составе самых разнообразных мобильных киосков. Одновременно все большее распространение получали несетевые мобильные киоски с гамбургерами и чебуреками. Особенное распространение получили мобильные киоски с грилем, предлагавшие жареных цыплят и арабскую шаурму. Однако идея более цивилизованного «фуд-корта» под

открытым небом как-то не привилась. Отсутствие минимальных санитарных условий заставило главного санитарного врача Москвы применить решительные меры против продавцов мобильной еды. С 1 апреля 2003 г. должны были закрыться точки, не имевшие доступа к чистой воде и канализации. Тем не менее, коренных изменений в составе «охотников за голыми москвичами» пока не произошло.

Задание:

1. Как вы могли бы охарактеризовать границы качества и цены для рынка «фаст-фуд»?
2. Какие основные сегменты посетителей вы могли бы выделить для сетей «фаст-фуд» в центре Москвы?
3. Какое специфическое наполнение таких параметров качества, как «функциональность», «надежность», «уровень сервиса», «раскрученность», «престижность», вы могли бы предложить для оценки услуг заведений «фаст-фуд»?
4. Как бы вы смогли позиционировать упоминавшиеся в тексте сети быстрого питания на матрице потребителя?

**СИТУАЦИЯ. SAS: удовлетворение ожиданий клиентов**

*Кейс подготовлен Д. Л. Куртцем и К. Клоу и опубликован в книге «Services Marketing», издательство/o/2/2 Wiley, Нью-Йорк, 1998 г.*

Воздушные перелеты уже не так бьют по карману пассажиров, как раньше. За последние 20 лет цены на авиабилеты — и прибыли авиакомпаний — упали на целых 60%. Потребителям предоставляется возможность выбирать между большим числом авиакомпаний и уровнем сервиса. Соответственно между перевозчиками наблюдается ожесточенная конкуренция, а одним из важнейших факторов успеха стало удовлетворение ожиданий пассажиров. К чему и стремится авиакомпания Scandinavian Airlines, несмотря на трещащий по швам бюджет и уже упомянутое снижение цен на билеты.

«Наша цель заключается в том, чтобы 100% наших пассажиров захотели воспользоваться услугами SAS снова, — говорит Ян Стенберг, президент и исполнительный директор Scandinavian Airlines System. — В настоящее время это можно сказать о 95% пассажиров, так что простор для творчества еще есть».

Scandinavian Airlines System (SAS) — третий по величине перевозчик в Европе, который, как и многие другие компании, изо всех сил старается держаться «на высоте». 1990-е гг. оказались для компании не самыми легкими: тут и дерегулирование европейского рынка, и рецессия, и тот факт, что 7 из 20 конкурентов либо полностью принадлежат государству, либо получают от него субсидии. Четыре года подряд для SAS оказывались убыточными, пока наконец в 1994 г. компания не обратила ситуацию вспять и не закончила год с прибылью.

Откуда подул ветер перемен в SAS? В то время как некоторые конкуренты продолжали снижать цены, надеясь таким образом заполнить свободные места в самолетах, в SAS избрали прямо противоположный подход. Вместо того чтобы распродавать авиабилеты по дешевой цене, компания развила свою маркетинговую стратегию, начатую еще в середине 1980-х гг., и стала «авиакомпанией для бизнесменов». Позднее было увеличено количество маршрутов и пересадочных узлов, введены транзитные билеты в Копенгаген и Стокгольм (специально для бизнесменов, желающих во время командировки ознакомиться с достопримечательностями скандинавских столиц), модернизированы салоны самолетов (в них появились эргономичные кресла, телефоны и факсимильные аппараты). Процедуру регистрации теперь можно пройти не только в аэропорту, но и у стойки в гостинице — партнере SAS или даже с мобильного телефона и не стоять в очереди.

Кроме того, SAS принадлежит рекорд среди всех европейских авиакомпаний по количеству своевременных прибывающих рейсов, а это важно для бизнесменов с их плотным графиком. «Мы заботимся о настроении, которое мы создаем людям. Сюда входит персональное и профессиональное обслуживание, дружелюбное и почтительное отношение на каждом

этапе путешествия, понимание ситуации пассажира, готовность и умение обеспечивать комфорт и решать проблемы», — говорит Я. Стенберг.

Одной из таких проблем является задержка рейсов, которая иногда все же имеет место. Решение — в признании этого факта и помощи попавшим в такую ситуацию пассажирам. Все пассажиры, рейс которых задерживается более чем на 4 часа, получают «карточку передачи сообщений». С ее помощью они могут составлять сообщения, которые затем передаются по телефону или по факсу. Судя по всему, такой подход приносит положительные результаты. В настоящее время SAS перевозит больше командированных бизнесменов, чем любой из ее европейских конкурентов.

«Мы, работники SAS, привыкли представлять себе авиакомпанию как совокупность бортов, технических баз, офисов и административных процедур. Но если вы спросите пассажиров, что такое SAS, они ни словом не обмолвятся ни о наших самолетах, ни об офисах, ни о том, как мы финансируем капитальные затраты. Вместо этого они расскажут вам о своих впечатлениях от работников нашей авиакомпании», — комментирует бывший исполнительный директор SAS Ян Карлзон. Именно он задумал и в 1980-х гг. начал воплощать в жизнь стратегию расширения услуг бизнес-класса.

В своей книге «Моменты истины» Я. Карлзон, описывая формулу успеха SAS в 1980-х гг., приводит такие оценки: ежегодно 5 сотрудников авиакомпании контактируют с 10 млн пассажиров, а каждый такой контакт длится около 15 с. Итого получается «50 млн моментов истины». «SAS — это не сосредоточение материальных активов, а качество контакта между отдельным пассажиром и работниками компании, напрямую занятыми в его обслуживании», — пишет он.

Думается, «Моменты истины» должен перечитывать каждый новый глава SAS. Несмотря на все прилагаемые усилия, можно потерпеть неудачу. Вот что говорит Элле Катольм Инвардсен, менеджер по связям с общественностью из Дании: «Я очень часто летаю самолетами сам. Обычно полет оставляет лучшие впечатления, чем при контакте с другими авиакомпаниями. Однако с некоторых пор я уже несколько раз замечал, что авиакомпания не приносит извинений за задержки рейсов. А остальные преимущества, как то: удобные залы ожидания, обслуживание на борту и т. д. у всех европейских авиакомпаний одни и те же. Раньше, садясь в самолет SAS, я чувствовал себя почти как дома. Этого чувства больше нет».

Задание:

1. В целях повышения прибыльности SAS была вынуждена сократить свыше 1 тыс. рабочих мест. Как это может отразиться на идеальном, желаемом, прогнозируемом и адекватном уровнях сервиса? Может ли компания скорректировать зоны толерантности своих пассажиров, чтобы сгладить негативные эффекты сокращения персонала?

2. Назовите априорные ожидания людей, намеревающихся забронировать билет на самолет. Какие факторы влияют на принятие их решений? Какие из них и как может изменить SAS, чтобы привлечь больше пассажиров?

### 2.2.2 Методические рекомендации

Использование кейс-заданий нацелено на формирование у студентов таких навыков, которые включают: самостоятельный или групповой анализ и структурирование информации; выявление ключевых проблем и поиск альтернатив в их решении; оценка эффективности решений, в результате которой выбираются наиболее оптимальные пути решения проблем и вырабатываются программы действий.

Работа над кейс-заданиями осуществляется малых группах на практических занятиях и предполагает знакомство с кейсом, подготовку группового решения на вопросы задания, оформление отчеты в указанной форме в соответствии со стандартом университета, а также защиту отчета и ответы на доопределяющие вопросы по теме и кейсу. Оценивание результатов работы осуществляется индивидуально для каждого участника малой группы и зависит от степени активности и вклада каждого участника.

### 2.2.3 Шкала оценивания

Оценка	Критерии оценки выполнения	Оценивание защиты заданий
«Отлично»	обучающийся выполнил работу в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок	обучающийся: правильно понимает сущность вопроса, дает точное определение и истолкование основных понятий, строит ответ по собственному плану, сопровождает ответ новыми примерами, умеет применить знания в новой ситуации; может установить связь между изучаемым и ранее изученным материалом из курса, а также с материалом, усвоенным при изучении других дисциплин
«Хорошо»	обучающийся выполнил требования к оценке "5", но допущены 2-3 недочета	ответ обучающегося удовлетворяет основным требованиям к ответу на оценку 5, но дан без использования собственного плана, новых примеров, без применения знаний в новой ситуации, без использования связей с ранее изученным материалом и материалом, усвоенным при изучении других дисциплин; обучающийся допустил одну ошибку или не более двух недочетов и может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
«Удовлетворительно»	обучающийся выполнил работу не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки	обучающийся: правильно понимает сущность вопроса, но в ответе имеются отдельные пробелы в усвоении вопросов курса, не препятствующие дальнейшему усвоению материала; допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов
«Неудовлетворительно»	обучающийся выполнил работу не полностью или объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов	обучающийся: не овладел основными знаниями и умениями в соответствии с требованиями программы и допустил больше ошибок и недочетов, чем необходимо для оценки 3; не может ответить ни на один из поставленных вопросов

## 2.3 Лабораторные задания

### 2.3.1 Типовые варианты заданий

#### ПРИМЕР ЛАБОРАТОРНОГО ЗАДАНИЯ

##### Постановка задачи

Операторская компания на рынке услуг связи России взаимодействует с транспортными отраслями: железнодорожной, автомобильной и внутреннего водного транспорта. Собственная стратегия компании описывается системой целевых показателей, характеризующих результаты ее деятельности в объемах и политике обновления предоставляемых услуг. Статистические данные о развитии транспортных отраслей России и сведения о показателях компании за ретроспективный период представлены в табл. 1.1 и табл. 1.2.

Таблица 1.1 - Участие транспортных отраслей в общем грузообороте России

Вид транспорта	Грузооборот по периодам (годам), млрд. т-км					
	1	2	3	4	5	6
Железнодорожный	1131	1096	1020	1204,6	1373,3	1459
Автомобильный	26,1	24,1	21,0	21,6	23,0	22,9
Внутренний водный	71	75	65	66	70	79,8
Всего	3371	3249,7	3141	3309,3	3616,7	3721,6

Таблица 1.2 - Результаты производственной деятельности компании

Показатели	Значения по периодам						
	1	2	3	4	5	6	7
Объем предоставленных услуг $V$ , тыс. д. е.	1200	1281	1361	1467	1779	1895	2050
Обновление услуг $K_0$ , %	10	10	30	50	60	80	110

### Задание

- Используя данные своего варианта, подобрать адекватные модели для описания ретроспективы отраслей и предприятия.
- Разработать прогноз показателей компании и отраслей на три периода с оценкой его точности.
- Осуществить выбор и обосновать стратегию операторской компании на основе оценки корреляции результатов прогноза.
- Произвести анализ разрыва по следующим целевым показателям:
  - рост объемов обновления услуг компании к концу очередного периода на 5%;
  - снижение затрат в очередном периоде на единицу работ по оказанию услуг на 10%.
- Решение выполнить и проиллюстрировать графически с использованием компьютерных технологий. Отчет оформить в соответствии с требованиями к отчету о научно-исследовательской работе.

### Рекомендации к решению

При разработке стратегии предприятия необходимо его деятельность согласовать с условиями внешней среды. Задача прогнозирования заключается в этом случае в выявлении в поведении экономической системы и ее внешней среды тенденций на фоне кратковременных отклонений.

Выявление тенденции и построение прогноза возможно различными методами. Два важнейших из таких методов – это метод подвижного среднего и так называемое экспоненциальное сглаживание.

Подвижное среднее вычисляется сложением последних  $n$  наблюдений и делением на  $n$ . Когда появляется новое наблюдение, самое старое из множества  $n$  наблюдений выбрасывается, а новое занимает свое место в последовательности. В этом методе трудность представляет подбор числа периодов  $n$ .

Рассмотрим основную идею, лежащую в основе экспоненциального сглаживания. Когда мы проводим новое наблюдение, то оно, по-видимому, будет отличаться от предыдущего прогноза. Поэтому следующий прогноз мы должны составить на основании старого, но с учетом имевшей место ошибки. Поправка должна быть некоторой функцией этой ошибки, поэтому

*Новый прогноз = старый прогноз +  $S \times$  (новое наблюдение – старый прогноз),*

где  $S$  – сглаживающая константа, лежащая между 0 и 1. Значение ее и определяет баланс между полной устойчивостью ( $S=0$ ) и полной чувствительностью ( $S=1$ ) избранной модели прогноза. Установлено, что в большинстве случаев значение  $0,1 \leq S \leq 0,2$  оказывается удовлетворительным.

Приведенное словесное уравнение можно записать в виде:

$$F_0 = F_1 + S(D_1 - F_1), \quad (1.1)$$

где  $F_0$  – текущий прогноз;  $F_1$  – прогноз, сделанный один период времени назад, по отношению к текущему периоду;  $D_1$  – последнее наблюдение.

Но  $F_1$  определяется таким же образом, что и  $F_0$ , а  $F_2$ , так же, как  $F_1$ , и т.д. Поэтому для предыдущих прогнозов можно воспользоваться теми же рассуждениями, что позволяет нам представить  $F_0$  в виде

$$F_0 = S[D_1 + KD_2 + K^2D_3 + K^3D^4 + \dots + K^{n-1}D_n] + K^n F_n. \quad (1.2)$$

Таким образом, новый прогноз оказывается взвешенным средним всех наблюдений, но с весом, уменьшающимся на постоянный множитель  $K = 1 - S$  по мере того, как наблюдения становятся все более отдаленными.

Подходящий интервал сглаживания целесообразно подбирать экспериментальным путем в ходе предварительного исследования (наиболее часто встречающееся стартовое значение  $n = 20$ ). При этом полагают, что

$$S = 2/(n+1).$$

Прогноз можно осуществлять и на основе тренда (тренд - это тенденция возрастания или убывания показателя во времени). При таком подходе к прогнозированию время ( $t$ ) является обобщающим показателем, заменяющим совокупность основных факторов, влияющих на целевые показатели. Для квантификации основных тенденций (построения тренда) необходимо по каждому целевому показателю провести сглаживание данных динамического ряда путем подбора (например, регрессионным анализом) функции, описывающей закономерность изменения уровня целевого показателя от времени

$$Y_i = f_i(t),$$

где  $Y_i$  – значение целевого показателя в периоде с номером  $t$ .

Расчет параметров регрессионной модели при наличии тренда и в отсутствии автокорреляции производится в рамках метода наименьших квадратов из системы нормальных уравнений. Для линейного тренда она имеет вид:

$$\begin{cases} a \sum_{t=1}^n t^2 + b \sum_{t=1}^n t = \sum_{t=1}^n ty_{it} \\ a \sum_{t=1}^n t + bn = \sum_{t=1}^n y_{it} \end{cases}$$

где  $y_{it}$  – значение показателя  $y_i$  в периоде  $t$ ;

$t$  – порядковый номер периода,  $t = 1 \dots n$ ;

$n$  – число значений динамического ряда;

$a$  и  $b$  – коэффициенты модели вида  $y = at + b$ .

Выявить тренд в целевом показателе можно, например, методом проверки разностей средних уровней. Для этого исходный временной ряд разбивают на две примерно равные группы с числом наблюдений  $n_1$  и  $n_2$  и в каждой из них вычисляют выборочное среднее и дисперсию. Затем проверяют гипотезу о равенстве дисперсий  $\sigma_2^2, \sigma_1^2$  по критерию Фишера (Приложение 4). Если рассчитанное значение

$$F = \frac{\sigma_1^2}{\sigma_2^2}, \text{ если } \sigma_1^2 \geq \sigma_2^2,$$

или

$$F = \frac{\sigma_2^2}{\sigma_1^2}, \text{ если } \sigma_2^2 \geq \sigma_1^2,$$

меньше табличного  $F_\alpha$ , где  $\alpha$  – заданный уровень значимости, то гипотезу о равенстве дисперсий принимают и переходят к следующему шагу, заключающемуся в проверке гипотезы об отсутствии тренда с использованием  $t$ -критерия Стьюдента. В противном случае делается вывод о невозможности данным методом выявить тренд.

Расчетное значение критерия Стьюдента определяют по формуле:

$$t = \frac{|\bar{y}_1 - \bar{y}_2|}{\sigma \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

где  $\bar{y}_1, \bar{y}_2$  —

$\bar{y}_1, \bar{y}_2$  - средние по выделенным группам;

$\sigma$  - среднеквадратическое отклонение разности средних

$$\sigma = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)\sigma_1^2 + (n_2 - 1)\sigma_2^2}{n_1 + n_2 - 2}}$$

Если расчетное значение  $t$  меньше табличного значения статистики Стьюдента  $t_\alpha$  (Приложение 2) с заданным уровнем значимости  $\alpha$ , то принимается гипотеза об отсутствии тренда, в противном случае тренд есть.

### Варианты для выполнения задания

#### Вариант №1

Показатели	Значения по периодам						
	1	2	3	4	5	6	7
Объем предоставленных услуг $V$ , тыс. д. е.	1200	1241	1361	1467	1879	1895	2050
Обновление услуг $K_0$ , %	10	10	43	18	40	40	41

#### Вариант №2

Показатели	Значения по периодам						
	1	2	3	4	5	6	7
Объем предоставленных услуг $V$ , тыс. д. е.	900	1241	1061	1467	1879	1895	1530
Обновление услуг $K_0$ , %	8	10	13	18	20	40	60

#### Вариант №3

Показатели	Значения по периодам						
	1	2	3	4	5	6	7
Объем предоставленных услуг $V$ , тыс. д. е.	1900	1241	1061	967	879	895	530
Обновление услуг $K_0$ , %	18	20	13	18	20	25	30

### 2.3.2 Методические рекомендации

Задания по выполнению лабораторных работ являются инструкциями. Они представляют собой план по достижению учебной цели, единой для всех обучающихся, минимум действий, которые нужно осуществлять, чтобы достичь положительного результата. После выполнения лабораторного задания обучающийся готовит индивидуальный отчет о проделанной работе в соответствии с требованиями, изложенными в методических указаниях к лабораторным работам и в соответствии со стандартом университета по оформлению письменных работ. Для защиты отчета обязательно подготавливается презентация и ответы на контрольные вопросы.

### 2.3.3 Шкала оценивания

Оценка	Характеристика
«Отлично»	Работа выполнена полностью. Студент владеет теоретическим материалом, отсутствуют ошибки при описании теории, формулирует собственные, самостоятельные, обоснованные, аргументированные суждения, допуская незначительные ошибки на дополнительные вопросы.
«Хорошо»	Работа выполнена полностью. Студент владеет теоретическим материалом на минимально допустимом уровне, отсутствуют ошибки при описании теории, испытывает затруднения в формулировке собственных обоснованных и аргументированных суждений, допуская незначительные ошибки на дополнительные вопросы.
«Удовлетворительно»	Работа выполнена полностью. Студент практически не владеет теоретическим материалом, допуская ошибки по существу рассматриваемых (обсуждаемых) вопросов, испытывает затруднения в формулировке собственных обоснованных и аргументированных суждений, допускает ошибки при ответе на дополнительные вопросы.
«Неудовлетворительно»	Работа выполнена не полностью. Студент не владеет теоретическим материалом, допуская грубые ошибки, испытывает затруднения в формулировке собственных суждений, неспособен ответить на дополнительные вопросы.

## 2.4 Исследовательские задания творческого уровня

### 2.4.1 Типовые варианты заданий

#### ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА НАУЧНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ

1. Управление процессами стратегического анализа в современных организациях и исследование новых форм и моделей анализа бизнес-среды.
2. Экономические и социальные аспекты современных технологий стратегического анализа.
3. Осуществление проектов организационно-управленческого консультирования в сфере современного стратегического анализа.
4. Стратегический анализ национальных мегапроектов государственных программ социально-экономического развития.
5. Стратегический анализ в рамках концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года.
6. Теоретико-методологические вопросы стратегического анализа предприятия в условиях динамических изменений среды.
7. Сложность и системность стратегического анализа в современных условиях.
8. Развитие синергетического эффекта в технологии стратегического анализа.
9. Стратегический анализ поведения предприятий на региональных рынках.
10. Проблемы совершенствования подходов и инструментария стратегического анализа деятельности современных организаций.

### 2.4.2 Методические рекомендации

Научная публикация – результат исследовательской деятельности направленный на то, чтобы сделать работу автора достоянием других исследователей и обозначить его приоритет в избранной области исследований. Данный вид заданий предполагает написание и публикацию научной статьи. Она должна содержать краткий, но достаточный для понимания отчет о проведенном исследовании и объективное обсуждение его значения с достаточным количеством данных и ссылок на опубликованные источники информации, чтобы коллегам можно было оценить и самим проверить работу. Чтобы написать статью необходимо соблюдать стандарты построения общего плана научной публикации и требования научного стиля изложения материала.



### 2.4.3 Шкала оценивания

Статья оценивается исходя из приведенных ниже критериев.

Критерии	Показатели	Баллы
1. Актуальность	– исследовательский характер работы.	2 3 4 5
	– новизна исследования, эвристичность.	2 3 4 5
	– актуальность работы, практическая и/или теоретическая значимость	2 3 4 5
2. Содержание и структура	– соответствие структуры работы общепринятым требованиям для научных трудов	2 3 4 5
	– грамотность и логичность изложения	2 3 4 5
	– анализ литературы по теме.	2 3 4 5
3. Наглядность и оригинальность	– наличие таблиц и рисунков	2 3 4 5
	– личный вклад автора в исследование	2 3 4 5
	– оригинальность не менее 75%	2 3 4 5
Среднее арифметическое по баллам		

Перевод среднего арифметического по баллам в академическую оценку осуществляется следующим образом:

«Отлично» - 4,5 балла и выше,

«Хорошо» - от 3,5 по 4,4 балла,

«Удовлетворительно» - от 2,5 по 3,4 балла

«Неудовлетворительно» - менее 2,5 балла

## 2.5 Вопросы к зачету

### 2.5.1 Типовые варианты заданий

#### ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность, цели и задачи стратегического анализа; место и роль стратегического анализа в системе организации.
2. Место, роль и значение стратегического анализа в стратегическом планировании и стратегическом менеджменте.
3. Роль стратегического анализа в информационной системе организации.
4. Анализ внешней среды организации: макро и микро.
5. Анализ маркетинговых возможностей (анализ маркетинговой среды; анализ потребительских рынков и поведения потребителей; анализ отрасли и конкурентов; анализ структуры рынка).
6. Анализ стратегических показателей организации и бизнес-процессов.
7. Влияние различных факторов на выбор конкурентной стратегии: факторы, определяющие соперничество.
8. Факторы, определяющие власть поставщиков; факторы, определяющие власть покупателя; входные барьеры; факторы, определяющие угрозу замены.
9. Стратегическая группа; карта стратегической группы; позиция стратегической группы.
10. Анализ разногласий: модель жизненного цикла разногласий; матрицы первостепенности разногласий, оказания воздействия и количественных показателей.
11. Анализ кривой опыта: причинные факторы, движущие кривой опыта; отраслевая структура общей кривой опыта; связи между кривой опыта и жизненным циклом продукции.
12. Анализ вектора роста: матрица вектора роста, патентный анализ, применение анализа патентных тенденций, структура патентных документов.
13. Анализ жизненного цикла продукции: нормативные стратегии жизненного цикла продукции, анализ S-кривых (жизненного цикла технологии), модель S-кривых.
14. Анализ «слепых» зон: семь распространенных источников «слепых» зон; стратегические значения «слепых» зон.

15. Конкурентный анализ: компоненты конкурентного анализа; категории и типы информации по оценке индивидуальных характеристик конкурентов.
16. Анализ сегментации покупателей: стратегический рост посредством сегментации; анализ покупательской ценности.
17. Стратегическое позиционирование: анализ функциональных возможностей и ресурсов; оценка индивидуальных конкурентных преимуществ.
18. Потенциальные источники экономического преимущества фирмы: цепи издержек в системе издержек отрасли; система калькуляции себестоимости на основе ценностей.
19. Ситуационный анализ: схема SWOT-анализа; производственная среда и общая окружающая среда; сфера применения SWOT-анализа.
20. Подходы к проведению современного стратегического анализа; основное содержание стратегического анализа; этапы проведения.
21. Анализ целевых стратегических установок; критерии формулирования миссии организации и требования к системе целей.
22. Контрольная карта сильных и слабых сторон кадрового потенциала.
23. Контрольная карта сильных и слабых сторон финансового потенциала.
24. Контрольная карта сильных и слабых сторон маркетингового потенциала.
25. Контрольная карта сильных и слабых сторон управленческого потенциала.
26. Контрольная карта сильных и слабых сторон производственного потенциала.
27. Контрольная карта сильных и слабых сторон сбытового потенциала.
28. Контрольная карта сильных и слабых сторон снабженческого потенциала.
29. Контрольная карта сильных и слабых сторон административно-хозяйственного потенциала.
30. Методы конкурентного анализа: оценка конкурентной силы.
31. Портфельный анализ: понятие, задачи, достоинства и недостатки; основные этапы портфельного анализа.
32. Комплексный анализ бизнеса и перспектив развития предприятия.
33. Интерпретация результатов стратегического анализа; оценка качества результатов анализа; уровни социальной и этической ответственности.
34. Комплексные методы современного стратегического анализа.
35. Характеристика основных методов анализа среды макроокружения.
36. Характеристика основных методов анализа среды микроокружения.
37. Характеристика основных методов анализа внутренней среды.
38. Внутренние и внешние источники аналитической информации для проведения стратегического анализа; преимущества и недостатки.
39. Факторы, определяющие эффективность стратегического анализа; ресурсное обеспечение стратегического анализа на предприятии.
40. Анализ факторов, определяющих направление стратегической внешнеэкономической деятельности фирмы.

### **2.5.2 Методические рекомендации**

Цель проведения зачета заключается в проверке уровня овладения компетенциями по дисциплине. Зачет проводится в форме устного собеседования преподавателя и студента по заранее установленным вопросам. Зачет проводится в соответствии с регламентом, установленным документами СФУ.

### **2.5.3 Шкала оценивания**

Оценка «зачтено» выставляется студенту при усвоении основного материала, в изложении которого допускаются отдельные неточности, нарушение последовательности, отсутствие некоторых существенных деталей, имеются затруднения в выполнении практических заданий

Оценка «не зачтено» выставляется студенту, который не владеет значительной частью материала, допускает принципиальные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические работы, если ответ свидетельствует об отсутствии знаний по предмету.

ФОС по дисциплине

Современный стратегический анализ

разработан в соответствии с ПВД ФОС-2017 Университета, ФГОС ВО  
направления подготовки 38.04.02 Менеджмент и учебным планом  
38.04.02.17 "Управление проектом (в том числе по отраслям)"  
очная форма обучения, 2017 год набора

Разработчик(и)



*подпись,*

Т. А. Вашко

*инициалы, фамилия*