

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о подписи:
ФИО: Выборнова Любовь Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 21.09.2026 13:04:53
Уникальный программный ключ:
c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Поволжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Высшая школа экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Экспертно-аналитическая деятельность в профессиональной сфере»

Направление подготовки:

38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника: **магистр**

Тольятти, 2026 г.

Рабочая программа дисциплины «Экспертно-аналитическая деятельность в профессиональной сфере» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура - по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952

Составители:

к. э. н., доцент

(ученая степень, ученое звание)

Т.И. Марченко

(ФИО)

РПД обсуждена на заседании Высшей школы экономики и управления

27.02.2026 г., протокол № 8

Директор ВШ ЭиУ

к. э. н., доцент

(уч. степень, уч.
звание)

Н.Н. Скорниченко

(ФИО)

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является:

в области обучения:

– формирование у обучающихся общепрофессиональных компетенций, отражающих запросы рынка труда в части базовых основ профессиональной деятельности с учетом потенциального развития области профессиональной деятельности независимо от ориентации программы на конкретные объекты профессиональной деятельности или области знания;

в области воспитания:

– развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации на основе принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ИОПК-2.1. Использует передовой российский и зарубежный опыт применения современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач ИОПК-2.2. Применяет современные методы и инструменты анализа, в том числе интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач ИОПК-2.3. Анализирует и оценивает информацию, выявляет причинно-следственные связи, делает релевантные выводы и определяет приоритеты для дальнейших исследований	Знает: современные техники и методики сбора данных, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации Умеет: использовать передовой российский и зарубежный опыт применения современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач; осуществлять анализ и оценку информации, выявлять причинно-следственные связи, делать релевантные выводы и определять приоритеты для дальнейших исследований Владет: современными методами и инструментами анализа, в том числе с применением интеллектуальных информационно-аналитических систем, при решении управленческих и исследовательских задач; навыками	
ПК-1. Способен оценивать воздействие структуры сред на функционирование организации, выявлять и анализировать рыночные	ИПК-1.1. Оценивает ограниченные стратегические ресурсы, необходимые для эффективной реализации стратегий и политик организации ИПК-1.2. Анализирует изменения корпоративной	Знает: принципы и методы принятия и оценки эффективности управленческих решений, принципы и методы трансляции целей и управления изменениями Умеет: выбирать подходы к обоснованию организационно-управленческих решений в	08.018 Специалист по управлению рисками

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организации, структур рынков и конкурентной среды отрасли	нормативной базы консолидированную внутреннюю и внешнюю информацию о порядке и особенностях выполнения действий по стратегическому управлению организацией в динамике, выявляет ее сильные и слабые стороны, а также применяет современные методики оценки управленческой деятельности ИПК-1.3. Проводит диагностику существующей в организации практики стратегического управления в контексте тенденций менеджмента и лучших практик построения системы управления в России и мире	профессиональной деятельности и выявлять проблемы организационного и социального характера при анализе конкретных ситуаций; предлагать механизмы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды а также разрабатывать мероприятия по минимизации рисков; нести ответственность за последствия принимаемых организационно-управленческих решений Владеет: навыками критического оценивания вариантов организационно-управленческих решений с учетом критериев операционной и организационной эффективности, социальной значимости, рисков и возможных социально-экономических последствий	

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры (Профессиональный модуль).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет **3 з.е. (108 час.)**, их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоемкость, час
Общая трудоёмкость дисциплины, час	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	36
занятия лекционного типа (лекции)	18
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	18
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	72
Самоподготовка по темам (разделам) дисциплины	72
Контроль (дифференцированный зачет)	-
Промежуточная аттестация	зачет

Примечание: объем часов для очной формы обучения

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

3.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
ОПК-2. ИОПК-2.1	Тема 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ 1. Сущность и содержание информационно-аналитической и экспертной деятельности в профессиональной сфере 2. Задачи, принципы и функции информационно-аналитической и экспертной деятельности в профессиональной сфере 3. Направления информационно-аналитической и экспертной деятельности в профессиональной сфере 4. Методика информационно-аналитической и экспертной работы 5. Информационно-аналитическое и экспертное исследование как форма профессиональной деятельности менеджера	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 1. Методологические аспекты экспертно-аналитической деятельности в профессиональной сфере		2		
	Самостоятельная работа			9	
ОПК-2. ИОПК-2.1, ИОПК-2.2	Тема 2. СПОСОБЫ ОЦЕНКИ ИНФОРМАЦИИ 1. Источники информации 2. Получение документальной информации 3. Принципы оценки и анализа информации	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 2. Способы оценки информации		2		
	Самостоятельная работа			9	
ОПК-2. ИОПК-2.1, ИОПК-2.2, ИОПК-2.3 ПК-1. ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3	Тема 3. ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 1. Применение показателей результативности текущей деятельности – основа оценки эффективности деятельности организации 2. Обоснование взаимосвязи эффективности деятельности и экономического потенциала организации 3. Методические основы оценки эффективности управления деятельностью организации 4. Применение показателей результативности	2			Выполнение практических заданий

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
	финансовой деятельности – основа оценки эффективности деятельности организации 5. Логика анализа эффективности инвестиционных и инновационных проектов организации 6. Факторная модель как инструмент исследования рентабельности деятельности организации 7. Ограничения в применении финансового анализа при оценке эффективности деятельности деятельности организации				
	Практическое занятие № 3. Традиционные методики проведения анализа результативности и эффективности деятельности организации		2		
	Самостоятельная работа			9	
ОПК-2. ИОПК-2.1, ИОПК-2.2, ИОПК-2.3 ПК-1. ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3	Тема 4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 1. Теоретические и методические подходы к оценке роли коммерческой составляющей в формировании эффективной деятельности организации 2. Теоретические и методические подходы к оценке роли коммуникационной составляющей в формировании эффективной деятельности деятельности организации	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 4. Использование нефинансовых показателей в оценке эффективности деятельности организации		2		
	Самостоятельная работа			9	
ОПК-2. ИОПК-2.1, ИОПК-2.2, ИОПК-2.3 ПК-1. ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3	Тема 5. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРОВ (УСЛУГ) И ОРГАНИЗАЦИЙ (ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ) 1. Методические принципы и подходы к оценке конкурентоспособности товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов) 2. Процесс проведения оценки конкурентоспособности товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов) 3. Методы оценки конкурентоспособности товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов) 4. Факторы конкурентоспособности товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов) 5. Критерии конкурентоспособности товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов) 6. Конкурентный потенциал товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов) 7. Резервы конкурентоспособности товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов)	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 5. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов)		2		
	Самостоятельная работа			9	
ОПК-2.	Тема 6. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	2			Выполнение

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)			
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час				
		Лекции, час	Практические занятия, час					
ИОПК-2.1, ИОПК-2.2, ИОПК-2.3 ПК-1. ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3	1. Анализ потребностей и ценностей потребителя 2. Современные требования к клиентоориентированному сервису 3. Сегментация клиентов 4. Анализ уровня клиентоориентированного сервиса в организации				практических заданий			
	Практическое занятие №6. Исследование потребителей		2					
	Самостоятельная работа			9				
ОПК-2. ИОПК-2.1, ИОПК-2.2, ИОПК-2.3 ПК-1. ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3	Тема 7. ДИАГНОСТИКА КЛИЕНТА КАК ОСНОВНОГО «ИНВЕСТОРА» 1. Анализ жизненного цикла клиента и управление им 2. Исследование влияния взаимоотношений с клиентом на результативность деятельности организации. Формирование типологии клиентов и исследование целесообразности предложений для разных групп клиентов 3. Проверка реализуемости концепции добавленной ценности для клиента и использование специальных инструментов измерения потребительской ценности 4. Анализ результатов применения технологий работы с рекламациями	3			Выполнение практических заданий			
	Практическое занятие № 7. Диагностика клиента как основного «инвестора»						3	
	Самостоятельная работа							9
ОПК-2. ИОПК-2.1, ИОПК-2.2, ИОПК-2.3 ПК-1. ИПК-1.1, ИПК-1.2, ИПК-1.3	Тема 8. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ 1. Методические основы разработки стратегии (стратегического выбора) экономического объекта 2. Классификация и условия применения стратегических альтернатив 3. Инструментарий выбора стратегии экономического объекта	3			Выполнение практических заданий			
	Практическое занятие № 8. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии						3	
	Самостоятельная работа							9
	ИТОГО	18	18	72				

Примечание: объем часов для очной формы обучения

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: Google-документы, BBB.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

В ходе лекционных занятий рекомендуется конспектирование учебного материала.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа/ на практических занятиях

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;

– подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий при изучении тем с 1 по 8.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий по всем темам дисциплины.

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

- изучение учебной литературы по курсу;
- решение практических ситуаций и задач;
- работу с ресурсами Интернет;
- подготовку к тестированию по темам курса;
- подготовку к промежуточной аттестации по курсу и др.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по очной форме обучения самостоятельная работа является также основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

Основная литература

1. Адериho, Ю. А. Прогнозирование циклического общественно-экономического развития внешней и внутренней среды организации : монография / Ю. А. Адериho, А. Ф. Крюков, А. Г. Шеломенцов [и др.]. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. - 404 с. - ISBN 978-5-7638-2813-9. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/492518> (дата обращения: 30.05.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный

2. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов по экон. направлениям подгот. / В. А. Баринов, Д. Ю. Бусалов. - 2-е изд., доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 294 с. : ил. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=438377> (дата обращения: 16.05.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-109511-9. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.ru/read?id=438377>

3. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учеб. пособие для вузов по направлениям подгот. 38.04.02 "Менеджмент", 38.04.03 "Упр. персоналом", 38.04.01 "Экономика" (квалификация (степень) "магистр") / А. П. Егоршин. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 388 с. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.ru/read?id=426849> (дата обращения: 16.05.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-106151-0. - Текст : электронный

4. Едрoнoвa, В. Н. Статистическая методология в системе научных методов финансовых и экономических исследований : учебник / В. Н. Едрoнoвa, А. О. Овчаров ; под ред. В. Н. Едрoнoвoй. - Документ read. - Москва : Магистр [и др.], 2022. - 463 с. - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=400258> (дата обращения: 09.02.2023). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9776-0283-9. - 978-5-16-009007-8. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.com/read?id=400258>

5. Каменева, Н. Г. Маркетинговые исследования : учеб. пособие для вузов по специальности "Маркетинг" / Н. Г. Каменева, В. А. Поляков. - Изд. 2-е, доп. - Документ read. - Москва : Вузов. учеб. [и др.], 2020. - 368 с. - URL: <https://znanium.com/read?id=355885> (дата обращения: 18.03.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9558-0233-6. - 978-5-16-005152-9. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.com/read?id=355885>

6. Капустина, Н. В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика : монография / Н.В. Капустина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 179 с. + Доп. материалы. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/6606. - ISBN 978-5-16-010571-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1850896> (дата обращения: 30.05.2023). - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный

7. Клименко, И. С. Принятие решений и феномен неопределенности : учеб. пособие / И. С. Клименко. - 3-е изд., стер. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2024. - 180 с. - URL: <https://reader.lanbook.com/book/379976> (дата обращения: 01.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-507-47474-5. - Текст : электронный.

8. Клименко, И. С. Системный анализ в управлении : учеб. пособие / И. С. Клименко. - Изд. 3-е, стер. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2024. - 272 с. - Библиогр.: с. 259-260. - URL: <https://reader.lanbook.com/book/399182> (дата обращения: 15.10.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8114-6942-0. - Текст : электронный.

9. Лифшиц, А. С. Управленческая экономика : учеб. пособие для направления подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "магистр") / А. С. Лифшиц. - Документ read. -

Москва : РИОР [и др.], 2021. – 121 с. – (Высшее образование - Магистратура). – Прил. - Глоссарий. – URL: <https://znanium.ru/read?id=422328> (дата обращения: 15.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-369-01508-7. - 978-5-16-103976-2. – Текст : электронный.

10. Моисеева, Н. К. Управление операционной средой организации : учеб. для вузов по направлениям подгот. 38.04.02 "Менеджмент" (квалификация (степень) «магистр») / Н. К. Моисеева, А. Н. Стерлигова ; Высш. шк. менеджмента Нац. исслед. ун-та "Высш. шк. экономики". - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 336 с. - (Высшее образование - Магистратура) (Высшее образование - Магистратура). - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=400872> (дата обращения: 06.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-006879-4. - Текст : электронный.

11. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие для вузов по направлению подгот. 38.03.02 и 38.04.02 "Менеджмент" (профиль "Произв. менеджмент") / Т. Н. Бабич, И. А. Козьева, Ю. В. Вертакова, Э. Н. Кузьбожев. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 336 с. : ил., табл. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=42368> (дата обращения: 24.04.2023). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-004577-1. - 978-5-16-101086-0. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.com/read?id=42368>

12. Ряховская, А. Н. Риск-менеджмент - основа устойчивости бизнеса : учеб. пособие / А. Н. Ряховская, О. Г. Крюкова, М. О. Кузнецова ; под ред. О. Г. Крюковой ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - Документ read. - Москва : Магистр [и др.], 2022. - 256 с. - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=414518> (дата обращения: 23.03.2023). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9776-0487-1. - 978-5-16-106807-6. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.com/read?id=414518>

13. Стратегический маркетинг для магистров : учебник / О. Н. Жильцова, А. А. Арский, Д. А. Жильцов [и др.] ; под общ. ред. О. Н. Жильцовой ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - Документ read. - Москва : Вуз. учеб. [и др.], 2021. - 316 с. - Тесты. - URL: <https://znanium.com/read?id=398272> (дата обращения: 24.03.2023). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9558-0434-7. - 978-5-16-102954-1. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.com/read?id=398272>

14. Управление персоналом организации : учеб. для вузов по специальностям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом", "Экономика труда" / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин [и др.] ; Гос. ун-т упр. ; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 695 с. : ил. - (Высшее образование). - URL: <https://znanium.com/read?id=375867> (дата обращения: 02.02.2022). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-100653-5. - Текст : электронный. URL: <https://znanium.com/read?id=375867>

15. Цветков, В. Я. Основы теории сложных систем : учеб. пособие / В. Я. Цветков. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2022. - 152 с. - Библиогр.: с. 144-149. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - URL: <https://reader.lanbook.com/book/206375> (дата обращения: 20.10.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-8114-3509-8. – Текст : электронный

Дополнительная литература

16. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В. А. Агафонов. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 276 с. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.ru/read?id=422309> (дата обращения: 21.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-102378-5. - Текст : электронный.

17. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 7-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : Магистр [и др.], 2024. - 670 с. - URL: <https://znanium.ru/read?id=442770> (дата обращения: 19.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9776-0554-0. - 978-5-16111543-5. - Текст : электронный.

18. Вдовин, В. М. Теория систем и системный анализ : учеб. для экон. вузов по направлению подгот. "Приклад. информатика" / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова, В. А. Валентинов. – 7-е изд., стер. – Документ Bookread2. – Москва : Дашков и К, 2023. – 644 с. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://znanium.ru/read?id=432083> (дата обращения: 25.01.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-394-05339-9. – Текст : электронный.

19. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учеб. для студентов, обучающихся в магистратуре по упр. специальностям / А. Т. Зуб. – Документ read. – Москва : ФОРУМ [и др.], 2019. – 383 с. – URL: <https://znanium.com/read?id=367315> (дата обращения: 19.02.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-8199-0631-6. – 978-5-16-011027-1. – 978-5-16-103086-8. – Текст : электронный.

20. Колосова, О. Г. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / О. Г. Колосова. – Изд. 2-е, стер. – Документ read. – Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2024. – 128 с. – Прил. – глоссарий. – URL: <https://reader.lanbook.com/book/379979> (дата обращения: 04.04.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-507-47475-2. – Текст : электронный.

21. Менеджмент: традиционные и современные модели : справ. пособие / В. В. Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий [и др.] ; под ред. В. В. Князева и Д. С. Петросяна. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 474 с. – (Справочники "ИНФРА-М"). – URL: <https://znanium.ru/read?id=435313> (дата обращения: 19.02.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-105102-3. – 638370.01.01. – Текст : электронный.

22. Молотникова, А. А. Системный анализ. Краткий курс : учеб. пособие для вузов / А. А. Молотникова. – Документ reader. – Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2021. – 212 с. : ил. – Библиогр.: с. 201-207. – Предм. указ.. – URL: <https://e.lanbook.com/reader/book/159489/#2> (дата обращения: 21.04.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-8114-6410-4. – Текст : электронный

23. Подлесных, В. И. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур (теория организации, самоорганизации и управления) : монография / В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, О. Г. Тихомирова ; под ред. В. И. Подлесных. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 304 с. – (Научная мысль). – URL: <https://znanium.ru/read?id=436523> (дата обращения: 21.03.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-009994-1. – 978-5-16-101662-6. – Текст : электронный.

24. Серенков, П. С. Методы менеджмента качества. Процессный подход : [для студентов вузов, магистрантов, аспирантов, инженеров, менеджеров] / П. С. Серенков, А. Г. Курьян, В. П. Волонтей. – Документ read. – Минск [и др.] : Новое знание [и др.], 2020. – 441 с. – (Высшее образование - Магистратура). – URL: <https://znanium.com/read?id=357381> (дата обращения: 27.03.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-009426-7. – 978-5-16-100508-8. – Текст : электронный.

25. Современные проблемы менеджмента : монография / М. К. Беляев, В. В. Бондаренко, С. М. Васин [и др.] ; под ред. С. Д. Резника. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 242 с. – (Научная мысль). – URL: <https://znanium.com/read?id=372656> (дата обращения: 21.03.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-100425-8. – Текст : электронный.

26. Тихомирова, О. Г. Транзакционный менеджмент: геймификация управления компаниями и людьми : монография / О. Г. Тихомирова. – Документ read. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 178 с. – (Научная мысль). – URL: <https://znanium.ru/read?id=365327> (дата обращения: 04.04.2024). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-16-108361-1. – Текст : электронный.

5.2. Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

1. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 06.03.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

2. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». – Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.03.2024). - Текст : электронный.

3. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». – Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения: 06.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

4. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". – Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения: 06.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения: 06.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	КонсультантПлюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Занятия лекционного типа. Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Занятия семинарского типа. Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Промежуточная аттестация. Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

Самостоятельная работа. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

- компьютерные классы университета;
- библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети «Интернет».

Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;
- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;
- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка
зачет	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	не зачтено
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	зачтено
			70-85,9	«хорошо» / 4	зачтено
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	зачтено

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается **несформированным**, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует пороговому уровню.

Формы текущего контроля успеваемости

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр. точку	Макс. возм. кол-во баллов
Выполнение практических заданий	8	6	48
Конспектирование лекционных вопросов	8	5	40
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах) Дополнительные баллы за активное изучение дисциплины (составление глоссария)	1	12	12
			100 баллов

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgas.ru/>.

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

Практическое занятие № 1. Методологические аспекты экспертно-аналитической деятельности в профессиональной сфере

Задание 1.

Используя терминологию этапа информационной работы, составьте

- схему логической взаимосвязи между терминами;
- 15 вопросов для тестирования или кроссворд с ответами и шаблоном для заполнения.

Терминология:

Информация - это сведения о значимых фактах (лицах, действиях, организациях, событиях), которые служат основой для принятия решений о проведении административных, организационных мероприятий, а также для подготовки предложений и рекомендаций. В философском понимании информация обеспечивает уменьшение или снятие неопределенности наших представлений об изучаемых явлениях (процессах) в результате получения сообщения (знака).

Информационная работа – деятельность по обеспечению должностных лиц сведениями, необходимыми для решения возложенных на них задач.

Средства информационной работы – это совокупность документальных, технических и иных устройств, предназначенных для накопления, обработки, систематизации, хранения и выдачи информации.

Формы информационной работы – особенности документирования, накопления, сбережения, интеграции информационных данных в различных звеньях системы управления в целях рационального и эффективного осуществления управленческой деятельности.

Процесс информационной работы - это последовательная совокупность операций (регистрация, передача, накопление, хранение, обработка, выдача информации),

позволяющая быстро найти в полном объеме нужные сведения, затребованные конкретными потребителями.

Качество информации – это степень развитости свойств информации, определяющая ее практическую пригодность для исследования. Качество информации зависит от следующих характеристик: достоверность; относимость; своевременность; полнота; важность.

Отбор информации - это результат просмотра материалов и документов, уточнения, дополнения и формализации информации.

Накопление информации - это результат интеграции, систематизации, уточнения и учета информации в определенных системах.

Хранение информации - это результат централизации, коррекции, обновления и сбережения банков данных.

Обработка информации - это результат преобразования (сортировка, группировка, обогащение, сравнение и т. д.) в формы, удобные для работы.

Выдача информации - это передача информации потребителю в режиме сигнального информирования или в соответствии с программой, указанной в запросе.

Способы отбора и рамки информационного поиска определяются с учетом: структуры и содержания изучаемой проблемы с выделением конкретных задач, подлежащих анализу; наличия смежных областей и проблем, в которых может находиться нужная информация; глубины ретроспективного поиска; видов документальных источников, необходимых для исследования.

Обработка информации - упорядочение собранных материалов путем их систематизации с целью сделать обозримыми, компактными, пригодными для анализа, т. е. приведения их к виду, когда фактические данные начинают «говорить».

Отбор и обработка материалов по теме исследования - это подготовительный этап процесса аналитической работы, на котором осуществляется поиск информации, проверка ее качественных характеристик, а также ее обработка с целью создания условий для правильной оценки исследуемых фактов, событий и явлений.

Документирование - это форма информационной работы, применяемая для закрепления результатов, получаемых в процессе управления деятельностью (справки, постановления, планы и т. п.).

Дела - форма информационной работы, предназначенная для систематизации документальных материалов.

Задание 2.

Используя терминологию этапа аналитической работы, составьте:

- схему логической взаимосвязи между терминами;
- 15 вопросов для тестирования или кроссворд с ответами и шаблоном для заполнения.

Терминология:

Аналитическая работа - составная часть творческой деятельности. Она предназначена для оценки информации и подготовки принятия решений. Составляет основное содержание повседневной работы каждого руководителя и работника. Аналитическая работа, как процесс познания объективной реальности, осуществляется по законам диалектики, формальной логики, с применением общенаучных методов исследования.

Содержание аналитической работы - приведение разрозненных сведений в логически обоснованную систему зависимостей (пространственно-временных, причинно-следственных и иных), позволяющих дать правильную оценку, как всей совокупности фактов, так и каждому из них в отдельности.

Цель исследования - общая направленность исследования, ожидаемый конечный результат. Цель исследования указывает на характер задач исследования и достигается посредством их решения.

Задачи исследования - совокупность целевых установок, в которых формулируются основные требования к анализу и решению исследуемой проблемы.

Объект исследования - область практической деятельности, на которую направлен процесс исследования. Выбор объекта исследования определяет границы применения полученных результатов.

Предмет исследования - существенные свойства объекта исследования, познание которых необходимо для решения проблемы, в пределах которых объект изучается в данном конкретном исследовании.

Тематическое исследование - организационная форма аналитического слежения за состоянием и развитием обстановки, в рамках которой изучаются ее элементы с целью выработки тактических задач для практической деятельности. Исследования в повседневной деятельности проводятся по мере накопления проблем. Исследуются: актуальность, важность, объективность, перспективность. Предметом исследования становятся события и процессы, развитие которых может повлиять на выбор форм и методов деятельности на определенном участке и в определенное время.

Средства аналитической работы - это законы и методы мыслительной деятельности, а также иные технические средства, на основе и с помощью которых осуществляется обработка фактических данных с более высоким качеством, позволяющим извлечь из нее все, что она может дать.

Формы аналитической работы - организационные особенности осуществления аналитической работы, обусловленные целями, средствами и результатами ее проведения, образующие систему аналитического слежения за состоянием и развитием обстановки.

Процесс аналитической работы - совокупность мыслительных операций, осуществляемых в определенной последовательности с использованием аналитических средств, приводящих к достижению целей и задач исследования.

Технология аналитической работы - получение нового знания (выводной информации), обеспечивающего сложный процесс исследования, имеющий определенную логическую последовательность. 8 Под проведением исследования понимается система взаимосвязанных рабочих операций, которые образуют технологический цикл отбора, группировки фактов о событиях, явлениях, процессах, где каждый факт обретает свое место и связан с предшествующими и последующими обстоятельствами в пространственно-временной и причинно-следственной зависимости. Обобщение фактов, их научная обоснованная систематизация позволяют дать правильную оценку как всей совокупности фактов, так и каждому из них в отдельности.

Задание - правовой документ, определяющий состав, права и обязанности авторского коллектива в вопросах получения информации на тему исследования, консультаций со специалистами, реализации результатов, а также цели и задачи, объект и предмет, информационную базу, сроки и формы подготовки выходных документов.

План - организационный документ, устанавливающий последовательность осуществления этапов исследования, конкретизированных по исполнителям, срокам, формам подготовки выходных документов.

Методика исследования - организационный документ, в котором описывается система логических и методических правил проведения как в целом исследования, так и в рамках отдельных его направлений.

Постановка проблемы и ее предварительная проработка - начальный этап процесса аналитической работы, на котором окончательно определяются цели, задачи, предмет, объекты и информационная база исследования, прогнозируются главные результаты, способы и формы реализации.

Проблема исследования - разновидность вопроса, ответ на который не содержится в накопленном знании, и его поиск требует аналитических действий, отличных от информационного поиска.

Условия постановки проблем: когда результаты оперативной деятельности не соответствуют желаемым целям; когда ранее проверенные способы решения задач не могут быть использованы или не дают должного эффекта в новых условиях; когда обнаруживаются факты, не укладывающиеся в рамки существующих теоретических представлений; когда одна из частных теорий аналитической деятельности вступает в противоречие с более общей теорией данной деятельности.

Уяснение проблемы исследования - составная часть предварительной проработки проблемы, в рамках которой выявляются условия и предпосылки успешного проведения исследования: обоснованность постановки проблемы; актуальность и осуществимость ее разработки; возможность внедрения результатов в практику, а также определенность в целях, задачах, предмете, объекте и границах исследования.

Информационная база исследования - составная часть предварительной проработки проблемы, в рамках которой выявляется достаточность информационных материалов, пути и способы ее получения, составляется библиография по источникам.

Анализ собранных материалов в соответствии с целями и задачами исследования - это основной этап аналитической работы, на котором осуществляется осмысление материала, выработка новой выводной информации, формирование предложений по практическому их применению и документированию результатов исследования.

Анализ информации - совокупность методов формирования фактических данных, обеспечивающих их сравнимость (сопоставляемость), объективную оценку и выработку новой выводной информации.

Выработка новой информации - это извлечение содержания из всей массы исходных данных, отыскание причинно-следственных и пространственно-временных связей и взаимосвязей между сопоставляемыми сведениями.

Документирование результатов исследования - фиксация в установленном порядке результатов исследования с помощью системы обозначений, придающей описанию строгую форму, наглядность, логичность, краткость, ясность и отвечающей целям и задачам исследования.

Апробирование результатов исследования - проверочная процедура, направленная для выяснения качественных характеристик результатов исследования, возможностей реализации и внедрения их в практику.

Утверждение результатов исследования - согласовательная процедура, с помощью которой аналитический документ приобретает качества пригодности и обязательности для использования во всех заинтересованных сферах.

Реализация результатов исследования - это передача результатов исследования в удобной для внедрения форме в практику работы заинтересованных лиц, обеспечивающих повышение эффективности их деятельности.

Проверка, утверждение и внедрение результатов аналитической работы - это завершающий этап процесса исследования, на котором выявляются недостатки в аналитической работе, осуществляется их устранение и дается оценка качеству полученных результатов.

Задание 3.

Определить в рамках выбранной темы исследования:

- проблему, объект и предмет исследования;
- последовательность решения;
- применяемые методы.

Выделить и осуществить два характерных уровня научного исследования:

- а) эмпирический;
- б) теоретический.

Подобрать научные факты и факты действительности.
Сформулировать гипотезу исследования.

Задание 4.

Охарактеризовать применение логических законов и правил в информационно-аналитической работе: закон тождества, закон противоречия, закон исключенного третьего, закон достаточного основания, дедукция и индукция, аргументирование.

Задание 5.

Перечислить и охарактеризовать внутренние и внешние информационные каналы поступления информации. Провести классификацию источников.

Задание 6.

Рассуждение.

Закон противоречия обычно используется в доказательствах: если установлено, что одно из противоположных суждений истинно, то отсюда вытекает, что другое суждение ложно. Уличение в противоречивости является сильнейшим аргументом против любых утверждений. Прокомментируйте закон противоречия (он выражается формулой: «А есть либо В, либо не В»), использование которого помогает обнаруживать и устранять противоречия в объяснениях фактов и явлений. Сформулируйте истинность выражения к конкретной ситуации.

- «Дождь благоприятен для сельского хозяйства», а в другой раз этот же человек высказывает противоположную мысль: «Дождь неблагоприятен для сельского хозяйства». В первом случае имеется в виду весна (перед всходом растений). Во втором случае – осень (перед уборкой урожая).

- О сотруднике Орлове можно сказать, что он хорошо знает английский язык, так как его знания удовлетворяют требованиям вуза. Однако этих знаний недостаточно для его работы в качестве переводчика. В этом случае можно утверждать: «Петров плохо знает английский язык». В этих суждениях знание Орлова английского языка рассматривается с точки зрения разных требований, т.е. один и тот же сотрудник, если его рассматривать в разных отношениях, дает основание для противоположных, но одинаково истинных оценок.

Практическое занятие № 2. Способы оценки информации

Задание 1.

Приведите примеры из традиционных и Интернет-источников примеры разведывательной деятельности:

- Разведка с легальных позиций, работающая с открытой информацией. Этот вид разведывательной деятельности получил название *«деловая разведка»*.
- Разведка с нелегальных позиций, использующая незаконные методы получения информации. Этот вид разведывательной деятельности получил название *«промышленный шпионаж»*.

Задание 2.

Проведите сравнительную характеристику разведывательного цикла как основы деловой разведки для двух типов решаемых задач: стратегических и тактических.

Таблица – Сравнительная характеристика разведывательного цикла для решения стратегических и тактических задач

Этапы разведывательного цикла	Виды характеристик для сравнения			
	виды используемой информации	методы сбора и анализа	сроки подготовки	формы представления конечных результатов
Постановка задачи (получение заказа, осознание, формулирование задачи) и планирование работ				
Сбор и предварительная оценка качества информации (ранжирование источников и полученной информации),				
Анализ информации (обработка собранной информации, структурирование, архивирование, оценка) и подготовка аналитических материалов (оформление результатов анализа)				
Представление аналитических материалов (выводной информации – сведений, знаний) заказчику – лицу, принимающему решение (распространение информации, презентация результатов работы, распределение среди потребителей информации)				

После того как выводная информация доведена до заказчика и на ее основе приняты управленческие решения, могут произойти изменения бизнес - среды (ситуации, прогноза и др.). Укажите возможные изменения и ответные реакции со стороны конкурентов, партнеров, поставщиков, потребителей и т.п., которые требуют постоянного мониторинга и приведут к повторению разведывательного цикла.

Задание 3.

Разработайте задание на проведение разведывательной деятельности (по предложенной тематике) в рамках первого этапа разведывательного цикла согласно этапам:

1. Формулирование проблемы – подразумевает подробное описание пожеланий хозяйствующего субъекта. В большинстве случаев такое описание обозначает сферу интересов и отчасти устремления. В случае, когда первоначальная формулировка проблемы имеет внешне вполне конкретный характер, это не означает, что также будет звучать и описание целей.

2. Формирование проблематики – это процесс описания проблемы с учетом выявленных связей с другими системами ее ближайшего окружения.

3. Постановка задачи – подразумевает переформулирование исходной проблемы таким образом, чтобы кроме задания содержалось и направление поиска возможных вариантов решения.

4. Определение целей – это формирование конкретного перечня объектов для проведения работы специалиста по бизнес-разведке.

Для данной деятельности с использованием аутсорсинга необходимо составить специальный документ.

Задание 4.

На основе результатов предыдущего задания попробуйте оценить трудоемкость предстоящей работы; выявить необходимые источники информации; определить сроков выполнения работы; оценить стоимость проведения работы; подобрать коллектив исполнителей.

Задание 5.

На основе результатов предыдущего задания произведите поиск, сбор и предварительную оценку полученной информации, на основе которой будут готовиться аналитические материалы. Сбор информации можно осуществлять пассивными и активными методами путем использования всех доступных информационных источников, как электронных (интернет, профессиональные базы данных), так и традиционных (СМИ, специализированные журналы, выставки, конференции, наблюдение, опрос, интервью и др.). При необходимости по результатам этого этапа произведите корректировку задачи.

Задание 6.

Бывший служащий компании автомобильной компании ООО «РОСНА» был арестован в г. Ульяновск по подозрению в промышленном шпионаже (а именно: получении несанкционированного доступа к серверам ООО «АВТОВАЗ» и копировании с них секретной информации). Как стало известно следствию, перед увольнением этот работник, без ведома начальства, скопировал с его серверов на переносной жесткий диск около 100 документов, включая важные дизайнерские проекты. Среди них были технические задания на разработку двигателей, систем крепления трансмиссии, электрические схемы и описания электронных систем. Преступник после неоднократно пробовал использовать украденные документы для того, чтобы устроиться на работу в

китайские автомобильные компании. Суд приговорил бывшего сотрудника к тюремному заключению на срок 78 месяцев и обязал выплатить штраф в размере 15 млн. руб.

Подготовьте приказ о взыскании материального ущерба. Для примера воспользуйтесь ниже приведенным образцом.

ООО «Автокран»
Приказ
О взыскании ущерба с работника

г. Тольятти

20.03.2023 г.

1 февраля 2023 года водитель Иванов Р.О. самовольно воспользовался ТС ООО «Автокран» и совершил на нем наезд на забор. В результате наезда был помят бампер. Размер ущерба, по итогам решения комиссии №12 от 1 марта 2023 года, составил 25 000 рублей. Для возмещения ущерба

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Возложить на Иванова Р.О. обязанность по возмещению ущерба.
 2. Бухгалтеру Литвиновой О.О. удержать из зарплаты Иванова Р.О. 25 000 рублей.
- Основание: акт комиссии №12 от 1 марта 2023 года.

Гендиректор Ослов Р.П. (подпись)

С приказом ознакомлены:

Водитель Иванов Р.О. (подпись)

Бухгалтер Литвинова О.О. (подпись)

Практическое занятие № 3. Традиционные методики проведения анализа результативности и эффективности деятельности организации

Задание 1.

Решить задачу.

Провести факторный анализ рентабельности собственного капитала организации по данным таблицы:

Таблица - Исходные данные

Показатели	Базисный год	Отчетный год
1. Прибыль до налогообложения тыс. руб.	45610	42286
2. Налог на прибыль, тыс. руб.	12507	12270
3. Выручка от реализации продуктов, тыс. руб.	266892	242001
4. Совокупный капитал, тыс. руб.	490431	500113
5. Собственный капитал, тыс. руб.	383067	381743

Задание 2.

Решить задачу.

Провести диагностику рентабельности деятельности организации и причин, которые привели к ее изменению по данным таблицы:

Таблица - Исходные данные

Показатели	Значения
Выручка от реализации продуктов, тыс. руб.	20000
Переменные затраты, тыс. руб.	13000
Постоянные затраты, тыс. руб.	3000

Собственный капитал, тыс. руб.	16000
Долгосрочные кредиты, тыс. руб.	2000
Краткосрочные кредиты, тыс. руб.	2000
Средняя расчетная ставка процента, %	25
Ставка налогообложения, %	25

Задание 3.

Решить задачу.

Оценить финансовую устойчивость организации по следующим данным.

Таблица - Исходные данные

Наименование показателя	на 01.01.2021	на 01.04.2021	на 01.07.2021
Собственный капитал, руб.	41121245	38122732	38765576
Долгосрочные обязательства, руб.	0	0	0
Текущие обязательства, руб.	12977657	14746046	15141807
Внеоборотные активы, руб.	47592033	47581413	41550334
Производственные запасы, руб.	317871	319616	346366
Прочие оборотные средства, руб.	219979	220958	306443
Авансы поставщикам, руб.	316226	314456	359035

Задание 4.

Решить задачу.

Стоимость холодильного оборудования - 184,321 тыс. руб., экспозиционная охлаждаемая площадь – 1,47 кв. м. Стоимость действующего оборудования 161,765 тыс. руб., экспозиционная охлаждаемая площадь – 0,70 кв. м. Определить удельные капитальные вложения и указать значения этого показателя для расчета экономической эффективности инвестиций.

Задание 5.

Решить задачу.

Определить рейтинг организаций на основе уровня показателей их финансового состояния с помощью метода суммы мест по данным таблицы:

Таблица - Исходные данные

Показатели	Организация №1	Организация №2	Организация №3	Организация №4
коэффициент абсолютной ликвидности	0,15	0,11	0,09	0,08
коэффициент срочной ликвидности	0,85	0,90	0,65	0,55
коэффициент текущей ликвидности	0,90	1,20	1,10	0,70
коэффициент автономии	0,88	0,68	0,56	0,16
коэффициент маневренности собственных средств	0,11	0,09	0,05	0,01

Задание 6.

Решить задачу.

Определить рейтинг организаций на основе уровня показателей их финансового состояния с помощью метода эталонной организации. Исходные данные представлены в таблице.

Таблица - Исходные данные

Показатели	Организация №1	Организация №2	Организация №3	Организация №4
коэффициент абсолютной ликвидности	0,12	0,27	0,15	0,20
коэффициент срочной ликвидности	0,95	1,00	0,65	0,75
коэффициент текущей ликвидности	1,85	1,90	1,80	2,10
коэффициент автономии	0,77	0,75	0,90	0,80
коэффициент маневренности собственных средств	0,20	0,15	0,22	0,21

Задание 7.

Решить задачу.

Оценить эффективность деятельности организации по состоянию экономического потенциала на основе следующих данных.

Таблица - Исходные данные

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Выручка от реализации продуктов, тыс. руб.	9700	10700
Среднесписочная численность работающих, чел.	14	15
Издержки, тыс. руб.	2200	2800
Прибыль валовая, тыс. руб.	1500	1700
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	3015	3315
Средняя величина оборотных средств, тыс. руб.	9300	11300
Фонд заработной платы, тыс. руб.	1800	1900

Задание 8.

Проведите оценку потенциала управленческой деятельности организации на основе данных таблицы 1. Результаты расчетов отразите в таблице 2.

Таблица 1 - Исходные данные для оценки потенциала управленческой деятельности организации

Показатели	Величина	
	Филиал 1	Филиал 2
Общая численность служащих, чел.	5	6
Общее количество плановых решений, ед.	14	18
Количество реализованных плановых решений, ед.	8	12
Удельный вес несвойственных работникам функций в фонде рабочего времени (средняя взвешенная оценка)*	21, 10	13,47
Количество задач, стоящих перед подчинёнными, ед.	66	73
Количество нерешённых в срок задач из порученных, ед.	8	9
Количество дней опоздания выполнения просроченных задач, дни	23	17
Численность творчески активных служащих, чел.	3	4
Общее количество управленческих задач, требующих использования компьютера, ед.	59	68
Количество задач, решаемых с помощью компьютера, ед.	31	42

Удельный вес несвойственных работникам функций в фонде рабочего времени (средняя взвешенная оценка) устанавливается путём опроса персонала. К несвойственным относятся те функции, которые не предусмотрены должностной инструкцией.

Таблица 2 - Показатели, характеризующие потенциал управленческой деятельности организации

Показатели	Величина	
	Филиал 1	Филиал 2
1. Процент реализации плановых решений, %		
2. Коэффициент рациональности разделения и кооперации труда, %		
3 Коэффициент исполнительской дисциплины служащих, %		
4. Коэффициент творческой активности служащих, %		
5. Коэффициент автоматизации управленческих работ, %		

Исходные данные для расчёта процента реализации плановых решений отражены в табл. 7.

Коэффициент исполнительской дисциплины определяется по формуле:

$$K_{ид} = 1 - \frac{n \cdot 0,5 \cdot D}{N},$$

где N – количество задач, стоящих перед подчинёнными;

n – количество нерешённых в срок задач из порученных;

D – суммарное количество дней опоздания выполнения поставленных задач;

0,05 – постоянный коэффициент.

Практическое занятие № 4. Использование нефинансовых показателей в оценке эффективности деятельности организации

Задание 1.

Решите задачу.

Оценить эффективность управления клиентской базой предприятия на основе следующей информации

Таблица - Исходные данные

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Общее число клиентов предприятия, чел.	1850	1890
Число клиентов прошлого периода, сохранившихся в базе отчетного периода, чел.	1820	1800
Затраты на маркетинговые усилия по удержанию и расширению клиентской базы, тыс. руб.	150	175
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4300	4450
Прибыль от продаж, полученная за счет привлечения новых клиентов, тыс. руб.	80	250

Задание 2.

Решите задачу.

Оценить эффективность рекламной деятельности предприятия на основе следующей информации.

Таблица - Исходные данные

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Объем реализации товарной продукции, тыс. руб.	125500	126700
Изменение выручки в рекламируемый период, тыс. руб.	55000	87000
Рекламный период, дни	60	90
Расходы на рекламу, тыс. руб.	2200	2500
Дополнительные расходы по приросту выручки, тыс. руб.	500	750

Средняя рентабельность продукции, %	20	20
Общее число покупателей, чел.	8500	8600
Число покупателей, купивших рекламируемый продукт, чел.	1800	1950
Суммарные рыночные расходы на рекламу, тыс. руб.	2500	3100

Задание 3.

Решите задачу.

Оценить эффективность управления стимулированием продаж на предприятии, используя следующую информацию.

Таблица - Исходные данные

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Сумма затрат на стимулирование продаж продукции, тыс. руб.	2200	2350
в том числе		
на информирование потенциальных потребителей	1200	1400
на проведение выставки	600	750
Общее число потенциальных потребителей, чел.	35000	35000
Прирост выручки в результате стимулирования продаж, тыс. руб.	168000	180000
Общее число контактов во время выставки, ед.	130	160

Практическое занятие № 5. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров (услуг) и организацией (хозяйствующих субъектов)

Задание 1.

Провести SWOT-анализ для конкретного предприятия. В качестве объекта исследования может выступать предприятие, на котором студент проходил производственную практику или работает в настоящее время.

Задачи, которые необходимо решить:

- рассмотреть структурные компоненты внешней и внутренней среды предприятия;
- исследовать структуру внешней и внутренней среды конкретного предприятия;
- сформировать перечень возможностей предприятия;
- сформировать перечень угроз предприятия;
- сформировать перечень сильных и слабых сторон предприятия;
- построить матрицу SWOT-анализа.

Типовое выполнение задания.

Объектом исследования является предприятие ООО «Дизайн – интерьера», предлагающее услуги по оформлению интерьера:

- дизайн-проекты, перепланировка помещений;
- инженерное оборудование вентиляции и кондиционирования;
- текстильное декорирование пространства на основе последних коллекций портьерных тканей;
- изготовление мебели по проектам дизайнеров на базе собственного производственного комплекса.

В ходе анализа внешней и внутренней среды предприятия были выявлены его сильные и слабые стороны, очерчены возможности и угрозы, исходящие из внешней среды предприятия (таблица 1).

Таблица 1 - Сильные и слабые стороны ООО «Дизайн интерьера», возможности и угрозы внешней среды

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
S1. Разнообразие и качество выпускаемых	W1. Проблемы со сбытом продукции

продуктов S2. Вложение иностранных инвесторов S3. Профессионализм и опыт кадров	W2. Недостаток территории W3. Слабая рекламная политика
Возможности (O)	Угрозы (T)
O1. Количество населения города позволяет найти свой сектор рынка O2. Дифференциация продуктов по уровням доходов	T1. Сильная конкуренция T2. Не весь спектр продуктов соответствует запросам потребителей

В таблице 2 представлена количественная оценка по пятибалльной шкале возможных пар сочетаний сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз.

С помощью SWOT-анализа выявлены следующие стратегические возможности предприятия:

Таблица 2 - Количественная оценка исходных данных SWOT-анализа

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		S1	S2	S3	W1	W2	W3
Возможности	O1	2	2	1	2	3	2
	O2	2	3	1	2	3	3
Угрозы	T1	4	3	4	4	4	3
	T2	3	1	2	5	2	2

Сложение оценок по сильным и слабым сторонам предприятия, возможностям и угрозам внешней среды выполнено в таблице 3.

Таблица 3 - Сумма оценок данных SWOT-анализа

Сильные стороны	Сумма	Слабые стороны	Сумма
S1	11	W1	13
S2	9	W2	12
S3	8	W3	10
Возможности		Угрозы	
O1	12	T1	22
O2	14	T2	15

На рисунке 1 представлены результаты SWOT-анализа.

Результаты		Сильные стороны			Слабые стороны		
		S1	S2	S3	W1	W2	W3
Угрозы	T1	П1	П2		П8	П9	П10
	T2	П3	П4	П7		П11	
Возможности	O1		П6		П12		
	O2	П5					

Рисунок 1 - Матрица SWOT-анализа.

П1 – увеличение производства и рекламной кампании.

П2 – создание новых видов, стилей дизайна и оформления по евростандартам.

П3 – расширение ассортимента продуктов и увеличение объема сбыта.

П4 – достижение качества и разнообразия материалов, соответствующих запросам потребителя.

П5 – проведение маркетинговых исследований.

П6 – захват крупного сектора рынка и расширение предприятия.

П7 – набор продуктов и материалов соответствует уровню дохода клиента, изучение предпочтений, анализ спроса на рынке.

П8 – необходимость расширения предоставляемых услуг; повышение квалификации кадров и проведение PR- акций.

П9 – увеличить финансирование на приобретение дополнительных площадей и увеличение производственных возможностей.

П10 – производство продуктов, соответствующих выбранному направлению захвата рынка.

П11 – максимум рекламы, привлечение российских инвесторов, скидки постоянным клиентам.

П12 – поиск посредников, агентов, заключение контрактов с рекламными агентствами.

SWOT-анализ показал, что предприятие работает в достаточно простой, но неустойчивой деловой среде. Позиции предприятия на рынке постоянно укрепляются. Предприятие имеет налаженные связи с зарубежными поставщиками и инвесторами. Однако характер этих связей недостаточно устойчивый, что вызывает сбои в поставке материалов. Потребителями услуг и продуктов являются преимущественно частные лица, реже юридические лица (оформление офисов). Периодически на предприятии возникают сбои в сбыте услуг, что вызвано большой конкуренцией на данном товарном рынке, а также недостаточно активной рекламной деятельностью предприятия. Ощущается недостаток производственных площадей, недостаточно устойчивы производственные связи с предприятиями инфраструктурного типа. Основой предприятия является профессионализм и опыт кадров, разнообразие и качество предоставляемых услуг. Одновременно необходимо более тщательно продумать широту ассортимента оказываемых услуг в соответствии с уровнем дохода населения, что будет способствовать освоению новых сегментов потребительского рынка.

Задание 2.

1. Решение задач

Задача 1.1. Используя данные таблицы, оцените уровень качества нового образца молока. Сделайте выводы.

Таблица - Исходные данные для оценки уровня качества нового образца молока

Единичные показатели качества, %	Параметр весомости – пищевая ценность 1% составной части, ккал	Значения показателя качества	
		Базового образца	Оцениваемого образца
Жир	9	3,2	3,8
Белок	4	2,8	3,3
Углеводы, в том числе лактоза, %	3,7	4,7	5,2
Органические кислоты, %	3,62	0,14	0,17

Средний взвешенный арифметический показатель качества продукта (U) вычисляют по формуле:

$$U = \sum_{i=1}^n m_i q_i, \quad (1)$$

где q_i – относительный i-й показатель качества товара;

m_i – коэффициент весомости i-го показателя;

n – число показателей.

Уровень качества определяется как отношение среднего взвешенного арифметического показателя качества оцениваемого товара к аналогу (товару – конкуренту).

Задача 1.2. Российское швейное предприятие «Игла» разработало новую модель мужской демисезонной куртки. Предварительные расчеты показывают, что предприятие может предложить модель на местных рынках по цене 13500 руб. На рынке уже предлагаются аналогичные изделия предприятий «Космос» и «Успех» по цене соответственно 12900 и 13100 руб. В таблице приведен перечень параметров товара, оказывающих влияние на спрос, а также важность каждого параметра для потребителей и оценка параметров товара собственного предприятия и товаров конкурирующих предприятий по десятибалльной системе.

Таблица - Параметры товара, влияющие на спрос, и их оценка

Параметры товара	Важность параметра для потребителей	Оценка параметра, баллы		
		«Игла»	«Космос»	«Успех»
Качество материала покрытия	20	8	9	6
Качество подкладочного материала	7	7	8	5
Качество фурнитуры	12	10	5	6
Соответствие моде	23	10	8	7
Качество строчки	10	5	6	8
Качество отделки воротника	6	10	10	5
Наличие водонепроницаемого тканевого слоя	22	10	-	-
Итого	100			

В качестве эталона выступает товар предприятия «Космос», поскольку выяснено, что его цена соответствует качеству. Определите, может ли предприятие «Игла» рассчитывать на реализацию продукции по прогнозируемой цене.

Задача 1.3. Используя данные таблицы, оцените качество швейных машин «Подольск-132» и «Бернина-800» (Швейцария). Сделайте выводы.

Таблица - Сравнение показателей швейных машин

Единичные показатели совершенства сшивания тканей прямой строчкой	Коэффициент весомости	Значение оценки (баллы)	
		«Подольск-132»	«Бернина-800»
1. Правильность регулирования верхней и нижней нитей	0,13	4,0	4,5
2. Переплетение верхней и нижней нитей в середине сшиваемых тканей	0,13	4,0	4,5
3. Отсутствие сборок у сшиваемых тканей и исключение образования гофров и морщин	0,14	4,5	4,5
4. Отсутствие пропусков стежков	0,16	5,0	5,0
5. Постоянство размера установленной длины стежка по всей длине шва и соответствие установке регулятора	0,08	4,0	4,75
6. Отсутствие бокового смещения стежков от линии шва	0,09	4,0	4,0
7. Увод ткани от заданного направления строчки	0,08	4,3	5,0
8. Взаимное односильное смещение материалов и сшиваемых тканей (вдоль и поперек)	0,08	4,0	4,0
9. Сохранение начальной прочности сшиваемой нити	0,11	3,0	4,0

Задача 1.4. По результатам исследований внешних рынков, которые по заказу производителя холодильников – предприятия «Норд» - осуществила специализированная маркетинговая фирма, выбран целевой рынок в достаточно развитой стране. Национальное производство бытовых холодильников удовлетворяет спрос лишь на 20-25%, так как главное внимание этой отрасли промышленности уделяется морозильным камерам. В этой связи интерес фирм – производителей холодильников к этому рынку достаточно высок.

Однако в силу множества причин лишь сравнительно небольшие фирмы на сегодняшний день владеют той или другой долей рынка холодильников в этой стране. Последнее обстоятельство послужило одним из критериев выбора этой страны для экспорта холодильников предприятием «Норд», так как оно впервые выходит на внешний рынок и не уверено в возможности успеха в конкурентной борьбе с крупными производителями бытовых холодильников на других рынках. Наиболее известными для потребителей бытовых холодильников на целевом рынке являются: «Лехел» (10% рынка), «Феникс» (5%), «Снайга» (3%).

Предприятие «Норд» выпускает три марки холодильников: «Пурга», «Сириус», «Фриз». Ежегодный выпуск 1 млн. холодильников, планируемый объем экспорта 500-600 тыс. шт.

Параметры качества холодильников (значения параметров P_i) приведены в таблице 1, а их стоимостные характеристики – в таблице 2.

Таблица 1 - Параметры качества холодильников

Параметры	Марка холодильника							Коэффициент значимости параметров, K_i
	Си-риус	Пурга	Фриз	Лехел	Феникс	Снайга	Минск 15М	
Надежность (ресурс), тыс. ч	100	130	120	130	130	110	120	18
Наработка на отказ, тыс. ч	50	70	65	80	65	60	55	11
Экономичность, кВт · ч/сут	1,65	1,10	1,25	0,90	1,30	1,75	1,65	15
Температура низкотемпературного отделения (НТО), °C	-12	-15	-12	-12	-18	-10	-12	13
Емкость НТО, дм ³	40	50	50	60	60	40	50	12
Объем, л	250	280	260	240	265	240	280	11
Дизайн, в баллах по 10-бальной шкале	4	6	3	5	5	3	4	10
Сохранность продуктов при отключении электроэнергии, ч	5	11	10	10	10	5	5	5
Материалоемкость, кг	48	60	55	55	55	70	65	5

Для анализа ситуации рекомендуется использовать методику сравнительной оценки качественных и стоимостных параметров холодильников, которая дает возможность с помощью значения показателя конкурентоспособности выбрать товар, в наибольшей степени соответствующий конкурентным условиям целевого рынка. Значение показателя конкурентоспособности такого товара берется равным 100% или близким к этой величине.

Таблица 2 - Стоимостные характеристики холодильников

Параметры	Марка холодильника						
	Сириус	Пурга	Фриз	Лехел	Феникс	Снайга	Минск 15М
Цена, руб.	34000	37000	36000	37000	34500	36000	37000
Суммарные расходы потребителей за весь срок службы холодильника, руб.	46000	45000	42000	45000	46700	46200	46000

Задача 1.5. Используя данные таблицы, оцените конкурентоспособность товара экспертным путем. Сделайте вывод.

Таблица - Исходные данные для оценки конкурентоспособности товаров

Эксперт	Оценка эксперта			
	Качество товара	Цена товара	Качество сервиса	Эксплуатационные затраты
Руководитель	3	3	4	3
Конструктор	4	3	4	4
Маркетолог	3	3	3	3
Экономист	4	3	4	4
Технолог	4	4	4	3
Сумма баллов	18	16	19	17
Средний балл	3,6	3,2	3,8	3,4

Задача 1.6. По данным таблицы оцените тесноту связи между рассматриваемыми показателями конкурентоспособности холодильников, используя при этом ранговый коэффициент корреляции по Спирмэну, и сделайте вывод.

Таблица - Исходные данные для расчета коэффициента корреляции по Спирмэну

Наименование холодильника	Полезный объем, % (X)	Потребление электроэнергии, кВт / час в год (Y)	Ранг признака X	Ранг признака Y	Ранговая разность d	d x d
Liebherr KGT-4066 (Германия)	52,6	448				
АEG Santo 4133-KG (Германия)	54,6	372				
Electrolux ER 9004 (Швеция)	52,4	524				
Vestfrost BKF 404 (Дания)	49,1	576				
Stinol 103 R (Россия)	41,0	560				
Ariston ERFV 402 X (Италия)	53,6	504				
Атлант МХМ 1704-00 (Белоруссия)	53,6	500				
Итого						

Задача 1.7. В блоке управления и внешнем виде стиральной машины Unit VEK 700

(Россия, г. С – Петербург) применены изобретения. В таблице представлены сведения о патентной защите конструкции данной стиральной машины. Рассчитайте показатель патентной защиты сложотехнического изделия.

Таблица - Исходные данные для расчета

Группа и наименование составных частей	Коэффициент весомости	Защита в нашей стране	Защита в странах экспорта
Особо важные составные части:			
- кинематическая схема	0,35	1	1
- двигатель	0,30	1	0
- внешний вид	0,10	1	1
Основные составные части (всего 5)	0,20	2	1
Вспомогательные составные части (всего 4)	0,05	2	1

Для расчета показателя патентной защиты предлагается следующая формула:

$$P_{ПЗ} = \sum_{j=1}^n m_j + \sum_{i=0}^s \frac{m_i N_i}{N_{io}}, \quad (3)$$

где m_j - индивидуальные коэффициенты особо важных составных частей;

n - количество особо важных составных частей в изделии;

N_i - количество составных частей основной и вспомогательной групп, защищенных охраняемыми документами;

N_{io} - общее количество учитываемых составных частей изделия в основной и вспомогательной группах;

S - число групп значимости.

Задача 1.8. При оценке конкурентоспособности женских туфель в ценовом диапазоне 4400 – 5500 руб. были получены следующие результаты (таблица):

Таблица - Оценка конкурентоспособности женских туфель

Наименование показателя	Торговая марка женских туфель		
	Karlo Pozolini	Covani	Gemini
Интегральный показатель конкурентоспособности женских туфель	0,87	0,79	0,73

Сравните конкурентоспособность женских туфель с учетом имиджа производителей, опираясь на следующую информацию.

Опрос 80 человек в отношении имиджа торговых марок женских туфель выявил то, что 73,75% потенциальных покупателей называют при ответе на вопрос: «Какие предприятия, производящие женские туфли, Вы знаете?» фирму Karlo Pozolini, Covani – 42,50%, Gemini – 33,75%. При ответе на вопрос: «Женские туфли какого производителя Вы желаете приобрести?» на фирму Karlo Pozolini указали 28,75%, на Covani – 36,25%, на Gemini – 30,00%.

Поправка на имидж при оценке конкурентоспособности женских туфель рассчитывается по формуле:

$$П = K1 \times Д1 + K2 \times Д2, \quad (4)$$

где $K1$, $K2$ – коэффициенты, учитывающие весомость $Д1$ и $Д2$ ($K1$ принимается 0,4, а $K2$ – 0,6);

$Д1$ – доля потенциальных потребителей, назвавших данного производителя первым при ответе на вопрос: «Какие предприятия, производящие женские туфли, Вы знаете?» (показатель узнаваемости фирм);

D_2 – доля потенциальных потребителей, которые называют данного производителя при ответе на вопрос: «Женские туфли какого производителя Вы желаете приобрести?».

Скорректированные значения интегрального показателя конкурентоспособности женских туфель устанавливаются по формуле:

$$ИК_n = ИК \times П. \quad (5)$$

Задача 1.9. Поставщик предлагает оптовому торговому предприятию новый чайный сервиз, комплексный показатель качества которого оценен в 20 баллов. В результате анализа специалистами предприятия – изготовителя комбинации «цена – объем продаж» запланирована цена нового чайного сервиза 14950 руб. с ожидаемым числом продаж 10000 единиц.

Известно, что на рынке имеется конкурентный товар, реализуемый по цене 15300 руб. Комплексный показатель качества товара – конкурента составляет 24 балла. Какова должна быть разность в ценах товара – новинки и товара – конкурента с учетом различия в уровне качества?

Сравнительную характеристику чайных сервизов представим в таблице.

Таблица - Сравнительная характеристика моделей чайных сервизов

Показатели	Модели	
	Чайный сервиз - новинка	Чайный сервиз - конкурент
Комплексный показатель качества, баллы	20	24
Уровень качества (за базу взят чайный сервиз – новинка)	100	120
Цена, руб.	14950	15300

Задача 1.10. Выполните оценку деятельности оптово – коммерческого предприятия ООО «Валерия» и его конкурентов с помощью одного из методов:

- суммы мест (по каждому выделенному фактору конкурентоспособности для анализируемого предприятия и его наиболее сильных конкурентов проставляются места, занимаемые конкурирующими предприятиями. Уровень конкурентоспособности предприятия в целом определяется на основе суммы полученных мест по всем факторам и сравнения этой величины с аналогичными показателями конкурентов);

- балльной оценки (по каждому из выделенных факторов оценки конкурентоспособности предприятия проставляются баллы для конкурирующих предприятий по заранее выбранной балльной шкале. Уровень конкурентоспособности предприятия определяется на основе суммы полученных баллов по всем факторам и сравнения этой величины с аналогичными показателями конкурентов);

- построения профиля требований (предполагает выявление факторов, по которым предприятие имеет преимущества перед другими и по которым оно отстает; построение основывается на балльной оценке мнений экспертов; наиболее сильным конкурентом является тот, чей график расположен правее);

- балльной оценки с учетом коэффициентов весомости показателей (каждому из факторов присваивается относительный вес значимости (сумма относительных весов всех факторов должна быть равна единице), производится оценка по балльной шкале, выполняется пересчет балльной оценки с учетом коэффициентов весомости факторов, производится суммирование полученных оценок по все факторам для каждого из конкурирующих предприятий);

- построения многоугольника конкурентоспособности (графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов).

Выявите наиболее сильного конкурента предприятия. Определите относительный показатель преимуществ предприятия по сравнению с конкурентами. Сделайте выводы. Исходные данные для расчета представлены в таблице.

Таблица - Исходные данные для оценки конкурентоспособности предприятия «Валерия»

Факторы	Предприятие ООО «Валерия»	Конкуренты	
		ООО «Партия»	ООО «Космос»
1. Доля рынка, %	30	15	5
2. Рентабельность услуг, %	30	30	15
3. Конкурентоспособность услуг (качество + цена + обслуживание), доли единицы	1,07	1,0	0,93
4. Уровень качества товаров	средний	высокий	средний
5. Комплексный показатель качества обслуживания, доли единицы	0,95	0,80	0,60
6. Уровень известности услуг предприятия	хорошо известны	известны	малоизвестны
7. Расходы на рекламу, тыс. руб.	508	354	218

Задача 1.11. Оцените привлекательность отраслевого рынка по данным, представленным в таблице.

Таблица - Исходные данные для оценки привлекательности отраслевого рынка

Параметры отраслевого рынка	Относительный вес	Оценка привлекательности, баллы
1. Темп роста	0,2	5
2. Потенциал отраслевой прибыли	0,2	1
3. Размер	0,05	5
4. Технологическая стабильность	0,2	2
5. Концентрация клиентов	0,15	2
6. Возможность использования неценовой конкуренции	0,1	1

Задание 3.

Оцените один из следующих составных элементов конкурентного потенциала предприятия, на котором проходила производственная практика (либо работаете):

- производственный потенциал;
- финансовый потенциал;
- организационный потенциал;
- инновационный потенциал;
- сбытовой потенциал.

Задание 4.

1. Подготовить данные для прогнозирования уровня конкурентоспособности:
 - товаров и услуг;
 - организации;
 - персонала организации.
2. Произвести предварительную обработку данных для прогнозирования (сглаживание временного ряда по трем и пяти точкам).

Задание 5.

1. Подготовить данные для прогнозирования уровня конкурентоспособности:
 - товаров и услуг;
 - организации;
 - персонала организации.
2. Проверьте утверждение о наличии тенденции во временном ряду уровня конкурентоспособности.
3. Определить существенность зависимости между параметрами y и t с вероятностью 0,95. Расчеты желательно выполнить в EXCEL. Сделать вывод о статистической значимости эмпирических данных.
4. Получить прогнозное значение y , используя линейную и квадратическую (или какую-либо другую, наиболее подходящую) функции тренда. Построить графики. Определить, какая из моделей является наиболее точной (по величине средней ошибки аппроксимации).
5. Дайте интерпретацию параметров выбранной кривой.

Задание 6.

1. Подготовьте выборку данных для двухфакторной модели. Найдите уравнение множественной регрессии. Определите множественный коэффициент корреляции. Проверьте значимость регрессионной модели с вероятностью 0,95.

Практическое занятие №6. Исследование потребителей**Задание 1.**

Упражнения по определению потребностей целевой аудитории

Составьте:

1. 10 вопросов, которые помогут понять текущую ситуацию покупателя.
2. 5 вопросов о проблемах, с которыми сталкивается клиент.
3. 5 вопросов о последствиях этих проблем.
4. 5 вопросов о вероятных решениях, которые, по мнению клиента, могут ему помочь.
5. 3 вопроса, которые помогут продать клиенту услуги, решающие его проблемы.

Задание 2.

Оцените привлекательность или непривлекательность выбранного целевого рынка, отметив знаком «+» положительные характеристики и «-» отрицательные.

Таблица 1 – Оценка целевого рынка

Характеристика целевого рынка	Оценка
Свобода выбора	
Риск в принятии решений	
Конкуренция	
Негарантированность дохода	
Нестабильная занятость	
Постоянные изменения рыночной конъюнктуры	
Возможность спада производства	
Инфляция	
Товарное изобилие	
Ограничение монополизма	
Недоступность по ценам ряда товаров	
Наличие высокодоходных клиентов	

Неограниченность доходов	
Наличие развитой рыночной инфраструктуры	

Задание 3.

Опишите целевой рынок и определите позицию ресторана, расположенного в престижном отеле, определившего свои сегменты как:

- сегмент 1- проживающие в отеле;
- сегмент 2 – жители города – делится на два подсегмента:
 - а) горожане - индивидуалисты;
 - б) свадьбы и мероприятия.

Работу провести по схеме:

- 1) собрать следующую информацию о целевом сегменте (таблица)

Таблица – Описание сегмента

Целевой сегмент	Возраст	Пол	Размер семьи	Уровень образования	Доход	Образ жизни	Частота покупки				Сезонный фактор

- 2) составить профиль целевых потребителей

- 3) описать стратегическую цель и маркетинговую программу для каждого сегмента по форме:

Целевой сегмент	
Потребность	
Стратегическая цель	
Продукция	
Цена	

- 4) составить позиционную карту и разработать стратегию позиционирования, предварительно ответив на следующие вопросы:

- Какова позиция фирмы у целевых потребителей?
- Какую позицию фирма хочет занять в будущем?
- Какие конкуренты могут помешать достижению этой цели?
- Располагает ли фирма достаточными ресурсами?
- Соответствует ли марочная политика фирмы выбранным целям?
- Располагает ли фирма достаточным потенциалом?

Практическое занятие № 7. Диагностика клиента как основного «инвестора»

Задание 1.

Решить задачу.

Рассчитайте пожизненную ценность клиента (LTV или CLV) для сети кофеен Starbucks, используя данные из кейса компании:

- средний чек (AOV) – 442,5 руб.
- среднее количество заказов (T) - 4,2 раза в неделю
- средняя маржа (AGM) - 21,3%
- средний период жизни клиента (ALT) - 20 лет или $52 \times 20 = 1040$ недель

Задание 2.

Решить задачу.

За год компанией совершено 1200 продаж. Общий доход компании за год составил 3500 тыс. руб. Себестоимость продаж – 1200 тыс. руб. Клиентская база на начало периода составляла 85 клиентов. За данный период 10 клиентов перешли к конкурентам. Произведите расчет пожизненной ценности клиента.

Задание 3.

Рассчитайте показатель оттока клиентов, пожизненную ценность клиента LTV в Excel, используя следующие данные:

- количество клиентов в начале месяца – 4215 чел.
- новые клиенты – 614
- количество клиентов в конце месяца – 4441 чел.
- ежемесячный доход – 42360,75 тыс. руб.
- себестоимость продаж – 16944,30 тыс. руб.

Можно ли сказать, что полученный результат является нормой?

Какие рекомендации вы можете дать для повышения LTV?

Задание 4.

Сумма средств, затраченная на привлечение клиентов – 150 тыс. руб.

Количество привлеченных клиентов – 100 чел.

Валовая прибыль, полученная от новых клиентов – 300 тыс. руб.

Рассчитайте SAC и ROI. Оцените величину SAC относительно LTV.

Задание 5.

Проведите ценностную сегментацию для понимания того, какие каналы приносят наиболее ценных клиентов из каждого сегмента.

Имеется два потребителя техники. Пусть на привлечение каждого было потрачено по 2000 руб. (допустим, AdWords).

Клиент А пришёл и купил телевизор за 54000 рублей. Через полгода он купил колонки за 6000 рублей.

Клиент Б - руководитель фирмы, разрабатывающей софт. Раз в неделю он приходит в магазин и покупает то флешку, то кабель, то сетевой фильтр, то дорогую мышь в подарок партнёру. В среднем в неделю он тратит около 2400 рублей.

Проходит год. Кто, на Ваш взгляд, должен получить карту лояльности сразу, а кто – после накопления определенной суммы?

Задание 6.

Рассчитайте уровень удержания клиентов, если известно, что на начало месяца в клиентской базе компании числилось 100 клиентов, а в конце месяца их стало 110 чел. Также известно, что 10 чел. выбыли из клиентской базы.

Практическое занятие № 8. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии

Задание 1.

Выберите среди статей в периодической печати или специальной литературе два примера (можно опираться и на предприятия г. Тольятти), характеризующих усилия предприятий, направленных на создание ценового преимущества и преимуществ за счет качественных отличий своих товаров или услуг. Определите основные отличия в

управлении, ориентирующемся на формирование конкурентных преимуществ того или иного вида. Результаты сравнения оформите в виде таблицы, расположенной ниже:

Таблица - Сравнительная характеристика видов конкурентных преимуществ

Характеристика	Вид конкурентного преимущества	
	Конкурентное преимущество по издержкам	Конкурентное преимущество дифференциации

Задание 2.

Решить задачу.

Имеется 10 проектов P1, P2, P3, ..., P10. Каждый из проектов имеет ожидаемый экономический эффект за фиксированный промежуток времени. Стоимость реализации каждого проекта также известна. Данные об ожидаемом экономическом эффекте и стоимости реализации проектов приведены в табл. 55.

1 вариант

Таблица - Исходные данные для принятия управленческого решения

№/№ п/п	Наименование показателя	Проекты									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Эффективность (в тыс. руб.)	520	400	550	330	380	460	540	420	320	60
2	Стоимость реализации проекта (в тыс. руб.)	220	160	250	120	180	220	270	160	120	40

Общий объем финансирования, выделенный для реализации проектов равен 680 тыс. руб.

2 вариант

Продолжение таблицы - Исходные данные для принятия управленческого решения

№/№ п/п	Наименование показателя	Проекты									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Эффективность (в тыс. руб.)	320	60	550	330	380	62	540	420	440	610
2	Стоимость реализации проекта (в тыс. руб.)	120	40	250	120	180	39	270	160	175	310

Общий объем финансирования, выделенный для реализации проектов равен 770 тыс. руб.

3 вариант

Продолжение таблицы - Исходные данные для принятия управленческого решения

№/№ п/п	Наименование показателя	Проекты									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Эффективность (в тыс. руб.)	320	120	545	330	445	125	540	90	440	510
2	Стоимость реализации проекта (в тыс. руб.)	120	78	265	120	175	80	270	18	175	210

Общий объем финансирования, выделенный для реализации проектов равен 720 тыс. руб.

Определите перечень наиболее предпочтительных инвестиционных проектов для первоочередного финансирования, используя методы «стоимость - эффективность» и «затраты – прибыль».

Задание 3.

Решить задачу.

Некое предприятие планирует проведение реновации технологического оборудования. Экспертами определен круг критериев, на основе которых должен осуществляться выбор партнеров по поставке оборудования. Основными критериями обозначены следующие:

1. надежность поставок;
2. возможность получения технических консультаций;
3. предоставление скидок;
4. послепродажное обслуживание;
5. простота вступления в контакт;
6. гарантия замены товара;
7. возможность предоставления кредита.

Таблица 1 - Экспертный лист

Сравните критерии по степени важности при принятии решения

2	≅	4	5	<	6	6	≅	7
1	>	2	4	<	5	2	<	6
4	<	6	3	<	5	4	<	7
3	>	6	5	≅	7	3	≅	7
2	<	5	1	≅	3	4	<	3
1	<	7	6	≅	1	1	>	5
2	≅	3	1	≅	4	2	≅	7

Таблица 2 - Матрица оценок (получена экспертным путем)

Решения	Критерии	1	2	3	4	5	6	7
Фирма 1		6,5	7	5	7	9	7	6,5
Фирма 2		8	9	4,5	5	10	7	9
Фирма 3		5,5	7	5	7	7	8	5
Фирма 4		6	4	3	9	7,5	7	7
Фирма 5		7	6	9	4	6	10	6
Фирма 6		8,5	7	7,5	5	5	6	8,5
Фирма 7		5	5	9	8	6,5	3	9
Коэффициент значимости критерия								

Проведите выбор стратегии развития производственного потенциала предприятия на основе расчета суммарной оценки предпочтительности вариантов.

Задание 4.

На основе данных предыдущего задания осуществите выбор стратегии предприятия, используя процедуру многокритериального сравнения. 1,3,5 и 7 критерии измеряются по 100 – балльной шкале.

Задание 5.

Предприятие реализует несколько видов услуг, удельные веса которых в общем объеме выручки представлены в таблице в динамике за ряд лет:

Таблица - Исходные данные

№/ № п/п	Наимено вание услуги	Удельный вес в выручке, %			Рентабельность услуг, %		
		1 вариант	2 вариант	3 вариант	1 вариант	2 вариант	3 вариант
1	A	13,5	12,4	7,5	35	30	22,7
2	B	15	14,3	7,2	17	26,4	10,3
3	C	10,5	15	9	12	12	12
4	D	15	18	4	21,5	20,5	16,5
5	E	9,4	8,8	10	22,3	25	25
6	F	12,7	10,6	15,3	17	15,5	15,9
7	G	5	8,4	2	6	6,7	8
8	H	2,3	2	6,5	24,2	24,9	17
9	I	11,6	9	17	10	10	7
10	J	5	1,5	21,5	15	16,1	16,8
	Итого:	100	100	100	Рентабель ность фирмы – 18,5	Рентабель ность фирмы – 21,5	Рентабель ность фирмы – 15,5

Проанализируйте бизнес – портфель фирмы с использованием матрицы БКГ и разработайте ее товарную стратегию.

Задание 6.

Выберите предприятие с наличием стратегических бизнес – единиц не менее трех (возможно использование реального примера). Введите ограничения по условиям его функционирования. Дайте рекомендации по разработке портфельной стратегии данного предприятия на основе результатов использования матрицы «МакКинзи».

Задание 7.

Используя модель “ADL/LC”, разработайте рекомендации по оптимизации портфеля сфер бизнеса для предприятия, рассмотренного в предыдущем задании.

8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: зачет (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования).

Устно-письменная форма по вопросам к экзамену предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

Перечень вопросов для подготовки к зачету

ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач

1. Сущность и содержание информационно-аналитической и экспертной деятельности в профессиональной сфере
2. Задачи, принципы и функции информационно-аналитической и экспертной деятельности в профессиональной сфере
3. Направления информационно-аналитической и экспертной деятельности в профессиональной сфере
4. Методика информационно-аналитической и экспертной работы
5. Информационно-аналитическое и экспертное исследование как форма профессиональной деятельности менеджера
6. Источники информации
7. Получение документальной информации
8. Принципы оценки и анализа информации
9. Применение показателей результативности текущей деятельности – основа оценки эффективности деятельности организации
10. Обоснование взаимосвязи эффективности деятельности и экономического потенциала организации
11. Методические основы оценки эффективности управления деятельностью организации
12. Применение показателей результативности финансовой деятельности – основа оценки эффективности деятельности организации
13. Логика анализа эффективности инвестиционных и инновационных проектов организации
14. Факторная модель как инструмент исследования рентабельности деятельности организации
15. Ограничения в применении финансового анализа при оценке эффективности деятельности организации
16. Теоретические и методические подходы к оценке роли коммерческой составляющей в формировании эффективной деятельности организации
17. Теоретические и методические подходы к оценке роли коммуникационной составляющей в формировании эффективной деятельности организации
18. Методические принципы и подходы к оценке конкурентоспособности товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов)
19. Процесс проведения оценки конкурентоспособности товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов)
20. Методы оценки конкурентоспособности товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов)
21. Факторы конкурентоспособности товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов)

22. Критерии конкурентоспособности товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов)
23. Конкурентный потенциал товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов)
24. Резервы конкурентоспособности товаров (услуг) и организаций (хозяйствующих субъектов)
25. Анализ потребностей и ценностей потребителя
26. Современные требования к клиентоориентированному сервису
27. Сегментация клиентов
28. Анализ уровня клиентоориентированного сервиса в организации
29. Анализ жизненного цикла клиента и управление им
30. Исследование влияния взаимоотношений с клиентом на результативность деятельности организации. Формирование типологии клиентов и исследование целесообразности предложений для разных групп клиентов
31. Проверка реализуемости концепции добавленной ценности для клиента и использование специальных инструментов измерения потребительской ценности
32. Анализ результатов применения технологий работы с рекламациями
33. Методические основы разработки стратегии (стратегического выбора) экономического объекта
34. Классификация и условия применения стратегических альтернатив
35. Инструментарий выбора стратегии экономического объекта

ПК-1. Способен оценивать воздействие структуры сред на функционирование организации, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организации, структур рынков и конкурентной среды отрасли

1. Качественно-содержательное преобразование информации является задачей _____ деятельности.
2. Сформулируйте определение аналитической деятельности.
3. Сформулируйте определение научного анализа.
4. Перечислите основные характеристики аналитики.
5. Чем характеризуются публичные аналитические материалы организации?
6. Решение такой задачи как обоснование системы критериев оценки результатов деятельности осуществляется в рамках _____ функции аналитики.
7. Если аналитическая записка является наиболее важной в данный момент времени для решения конкретной проблемы, то здесь проявляется такой принцип аналитической деятельности как...
8. Каждый сотрудник финансово-аналитической службы смог высказать свое мнение относительно полученных финансовых результатов деятельности организации. Здесь проявился принцип аналитической деятельности...
9. Совокупность мыслительных операций, осуществляемых в определенной последовательности с использованием определенных методов и технических средств, приводящих к достижению целей и задач исследования является...
10. Быстрое извлечение необходимой информации для обоснования или принятия управленческого решения – это...
11. Методы оценки качества экспертов, не использующие информацию об участии претендента в предыдущих экспертизах называются...
12. При обработке и анализе мнений экспертов за достоверность принимаемого решения отвечают методы...
13. Назовите эвристический метод, когда группа экспертов рассматривает возможный метод разрешения проблемы, опираясь на прошлый опыт.

14. Сформулируйте определение неопределенности.
15. Какой уровень исследования позволяет получить в ходе первичной обработки исходный фактический материал?
 1. Установление формальных, координационных и субординационных связей и отношений внутри аналитических групп между входящими в них исполнителями и руководителями называется...
 2. Сформулируйте определение экспертизы
 3. Какая экспертиза позволяет избежать искажений в результате оппортунистического и недобросовестного поведения заинтересованных лиц?
 4. Организационные особенности осуществления аналитической работы, обусловленные целями, средствами и результатами ее проведения, образующие систему аналитического слежения за состоянием и развитием обстановки – это _____ аналитической работы.
 5. Как называется организационный документ, в котором описывается система логических и методических правил проведения как в целом исследования, так и в рамках отдельных его направлений?
 6. В группу показателей системы оценки эффективности деятельности организации, отражающих интересы инвесторов входят...
 7. Перечислите принципы построения системы показателей эффективности деятельности организации.
 8. Какие показатели входят в группу показателей системы оценки эффективности деятельности организации, отражающих формирование и стимулирование спроса на продукты данной организации?
 9. Каково назначение показателей оценки эффективности деятельности организации в современных условиях?
 10. Срок окупаемости инвестиций по проекту составляет 4 года. Как должен измениться коэффициент эффективности инвестиций, чтобы срок окупаемости снизился до трех лет?
 11. Действием каких факторов определяется надежность посредников?
 12. Себестоимость продукции в отчетном году составили 5 млн. руб. На долю управленческих расходов приходится 25%. В плановом периоде предполагается сократить текущие затраты на 15%, а управленческие расходы на 20%. Оцените изменение экономичности управления организацией.
 13. При управленческих расходах в 1250 тыс. руб. получена выручка в размере 10 млн. руб. В плановом периоде ожидается увеличение выручки на 20%. Как изменится уровень управленческих расходов, если абсолютная их величина останется неизменной?
 14. Перечислите основные составляющие системы сбалансированных показателей.
 15. Сформулируйте определение конкурентного потенциала хозяйствующего субъекта.