

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 09.04.2024 06:25:41  
Уникальный программный ключ:  
1800f7d89cf4ea75077651e593fa87537eb15a6c

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"**

**Факультет** Стратегического управления и международного  
бизнеса  
**Кафедра** Менеджмента непроизводственной сферы

**"УТВЕРЖДАЮ"**

Проректор

  
Л.Н. Костина

27.04.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.02** **"Современный стратегический анализ"**

**Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент**  
**профиль "Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент"**

Квалификация	<b>МАГИСТР</b>
Форма обучения	<b>очная</b>
Общая трудоемкость	<b>3 ЗЕТ</b>
Год начала подготовки по учебному плану	<b>2023</b>

Составитель:

канд. экон. наук, доцент

 П.А. Климова

Рецензент:

канд. экон. наук, доцент

 О.Э. Кириенко

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Современный стратегический анализ" разработана в соответствии с:

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана: Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент профиль "Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНА УИГС" от 27.04.2023 протокол № 12.

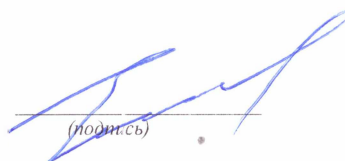
Срок действия программы: 2023-2025

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы

Протокол от 21.04.2023 № 13

Заведующий кафедрой:

канд. экон. наук, доцент, Тарасова Е.В.

  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непромышленной сферы

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.экон. наук, доцент, Тарасова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непромышленной сферы

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.экон. наук, доцент, Тарасова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непромышленной сферы

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.экон. наук, доцент, Тарасова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Менеджмента непромышленной сферы

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2027 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.экон. наук, доцент, Тарасова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

### 1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Современный стратегический анализ» является развитие у будущих управленцев стратегического мышления, формирование необходимых компетенций для анализа и решения стратегических проблем развития организации через освоение разнообразных методов и методик, приобретение практических навыков проведения стратегического анализа.

### 1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

- 1) формирование навыков применения научно-методического инструментария анализа для оценки влияния факторов внешней и внутренней среды организации с использованием современных инструментов стратегического анализа;
- 2) изучение различных аспектов по разработке инновационных стратегий в сфере массового, серийного и индивидуального производства и услуг;
- 3) изучение существующих теоретических подходов и практических рекомендаций по повышению стратегического потенциала организаций и их объединений, базирующихся на системном определении и анализе ключевых факторов успеха в новых условиях ведения международного бизнеса с учетом глобальных изменений и вызовов нестабильной внешней среды.

### 1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО: Б1.В

*1.3.1. Дисциплина "Современный стратегический анализ" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:*

Управление изменениями

Управленческая экономика

Методология и методы научных исследований

*1.3.2. Дисциплина "Современный стратегический анализ" выступает опорой для следующих элементов:*

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*УК-1.5: Анализирует, верифицирует, оценивает полноту и достаточность информации в ходе профессиональной деятельности, при необходимости восполняет и синтезирует недостающую информацию.*

Знать:

<b>Уровень 1</b>	Факторы внешней и внутренней среды, методы их оценки (1-2 метода)
<b>Уровень 2</b>	Факторы внешней и внутренней среды, методы их оценки (3-5 методов)
<b>Уровень 3</b>	Факторы внешней и внутренней среды, методы их оценки (более 5 методов)

Уметь:

<b>Уровень 1</b>	Применять методы анализа и диагностики внешней и внутренней среды (1-2 метода)
<b>Уровень 2</b>	Применять методы анализа и диагностики внешней и внутренней среды (3-5 методов)
<b>Уровень 3</b>	Применять методы анализа и диагностики внешней и внутренней среды (более 5 методов)

Владеть:

<b>Уровень 1</b>	Навыками стратегического мышления на удовлетворительном уровне
<b>Уровень 2</b>	Навыками стратегического мышления на достаточном уровне
<b>Уровень 3</b>	Навыками стратегического мышления на уровне отлично

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*УК-1.6: Разрабатывает альтернативные стратегии действий, в том числе в непривычных обстоятельствах, на основе критического анализа и системного подхода.*

Знать:

<b>Уровень 1</b>	Маркетинговые стратегии организаций
------------------	-------------------------------------

<b>Уровень 2</b>	Базовые стратегии развития организаций
<b>Уровень 3</b>	Типологию стратегий развития бизнеса
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	Разрабатывать и обосновывать план действий по решению проблемной ситуации на удовлетворительном уровне
<b>Уровень 2</b>	Разрабатывать и обосновывать план действий по решению проблемной ситуации на достаточном уровне
<b>Уровень 3</b>	Разрабатывать и обосновывать план действий по решению проблемной ситуации на уровне отлично
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	Навыками выработки оперетивных действий
<b>Уровень 2</b>	Навыками выработки тактических действий
<b>Уровень 3</b>	Навыками выработки стратегии дальнейших действий

***В результате освоения дисциплины "Современный стратегический анализ" обучающийся***

<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	инструменты и методы стратегического анализа;
	знать и понимать, критически осмысливать основные теории, принципы и методы анализа и оценивания процессов деятельности организации;
	основные составляющие внешней среды;
	способы сбора и обработки качественной и своевременной информации о внешней среде организации;
	основные составляющие внутренней среды;
	способы сбора и обработки качественной и своевременной информации о внутренней среде организации
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
	формировать информационную базу для анализа деятельности организации, определять способы ее обработки, систематизации и презентации;
	использовать методы оценки и прогнозирования развития рынка;
	осуществлять мониторинг основных угроз и опасностей внутренней и внешней среды, ранжирование их по степени влияния на экономические результаты организации
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
	навыками выбора оптимального метода диагностики внутренних подсистем;
	навыками проведения анализа среды организации с использованием инструментов стратегического анализа;
	навыками интерпретации полученных в процессе анализа результатов и формулирования выводов и рекомендаций по повышению эффективности и результативности деятельности организации

**1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ**

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

***Промежуточная аттестация***

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Современный стратегический анализ" видом промежуточной аттестации является Зачет с оценкой

**РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоёмкость дисциплины "Современный стратегический анализ" составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

## 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
<b>Раздел 1. 1. Теоретические основы и особенности стратегического анализа среды организации</b>						
Тема 1.1.Цели и задачи современного стратегического анализа /Лек/	3	4	УК-1.5	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2	0	
Тема 1.1.Цели и задачи современного стратегического анализа /Сем зан/	3	4	УК-1.5	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 1.1.Цели и задачи современного стратегического анализа /Ср/	3	8	УК-1.5	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 1.2.Анализ влияния внешней среды на функционирование организации /Лек/	3	4	УК-1.5	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2	0	
Тема 1.2.Анализ влияния внешней среды на функционирование организации /Сем зан/	3	4	УК-1.5	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 1.2.Анализ влияния внешней среды на функционирование организации /Ср/	3	12	УК-1.5	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема1.3.Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации /Лек/	3	4	УК-1.5	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2	0	
Тема1.3.Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации /Сем зан/	3	4	УК-1.5	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема1.3.Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации /Ср/	3	8	УК-1.5	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Э1 Э2	0	
<b>Раздел 2. 2. Стратегический анализ как этап выбора стратегии</b>						

Тема 2.1. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации /Лек/	3	4	УК-1.5	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2	0	
Тема 2.1. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации /Сем зан/	3	4	УК-1.5	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.1. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации /Ср/	3	12	УК-1.5	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Оценка действующей стратегии организации /Лек/	3	4	УК-1.6	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Оценка действующей стратегии организации /Сем зан/	3	4	УК-1.6	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Оценка действующей стратегии организации /Ср/	3	12	УК-1.6	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Оценка действующей стратегии организации /Конс/	3	2			0	
Тема 2.3. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей /Лек/	3	4	УК-1.6	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1 Э2	0	
Тема 2.3. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей /Сем зан/	3	4	УК-1.6	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.2 Э1 Э2	0	
Тема 2.3. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей /Ср/	3	6	УК-1.6	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.3 Э1 Э2	0	

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины "Современный стратегический анализ" используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа обучающихся (СР) по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины "Современный стратегический анализ" используются следующие

интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «PowerPoint». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме эссе.

## РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. Рекомендуемая литература

1. Основная литература			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Муромец Н.Е., Климова П.А.	Современный стратегический анализ : учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (376 с.)	Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021
2. Дополнительная литература			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Е. М. Деева	Системный анализ : теория, методология, практика : учебное пособие (148 с.)	Ульяновск : УлГТУ, 2020
Л2.2	Толикова, Е. Э.	Современный стратегический анализ: практикум (72 с.)	Москва : Российская таможенная академия, 2018
3. Методические разработки			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	П.А. Климова	Современный стратегический анализ: конспект лекций для обучающихся второго курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: " Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент ") очной формы обучения (69 с.)	Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2022
Л3.2	П.А. Климова	Современный стратегический анализ: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся второго курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент») очной формы обучения (69 с.)	Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2022
Л3.3	П.А. Климова	Современный стратегический анализ: методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся второго курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа: «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент») очной формы обучения (45 с.)	Донецк : ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2022
4.2. Перечень ресурсов			



<b>информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>		
Э1	Научная электронная библиотека журнал "СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ" Издательский дом "Гребенников" (Москва)	<a href="https://www.elibrary.ru/rubric_titles.asp?rcode=823300">https://www.elibrary.ru/rubric_titles.asp?rcode=823300</a>
Э2	Персональный журнал руководителя "Генеральный директор"	<a href="https://www.gd.ru/articles/11721-pest-analiz">https://www.gd.ru/articles/11721-pest-analiz</a>
<b>4.3. Перечень программного обеспечения</b>		
Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства: Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства: Используются следующие информационные технологии: – компьютерная техника и системы связи используются для создания, сбора и обработки информации; – электронные презентации; – электронный курс лекций; – электронная почта, форумы; – дистанционные занятия с использованием виртуальной обучающей среды Moodle; – электронные библиотечные ресурсы ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС". Программное обеспечение: MS Word, MS Excel, MS Power Point, виртуальная обучающая среда Moodle. Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС"), библиотечную систему (ЭБС Лань), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств. Используется специализированные онлайн-сервисы («Поиск корневых проблем», «SWOT-анализ online» и др.), размещенные в открытом доступе на Интернет-портале «Эксперты бизнес-планирования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : URL: <a href="https://www.masterplans.ru/">https://www.masterplans.ru/</a> , а также «Современный подход к миссии в компании. Powerbranding» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <a href="http://powerbranding.ru/marketing-strategy/mission/">http://powerbranding.ru/marketing-strategy/mission/</a>		
<b>4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы</b>		
Информационные справочные системы не используются		
<b>4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины</b>		
Дисциплина «Современный стратегический анализ» обеспечена: 1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа: лекционная аудитория № 314 в учебном корпусе 3. - комплект мультимедийного оборудования: ноутбук, мультимедийный проектор, экран; - специализированная мебель: доска аудиторная, столы аудиторные, стулья. 2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: № 316 учебный корпус 3. - комплект мультимедийного оборудования: ноутбук, мультимедийный проектор, экран; - специализированная мебель: доска аудиторная, столы аудиторные, стулья. 3. Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации: читальный зал, учебный корпус 1. Адрес: г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163А (ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС").		

## **РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

<b>5.1. Контрольные вопросы и задания</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристика теоретических подходов к понятию стратегического управления.</li> <li>2. Уровни стратегического экономического анализа в зависимости от уровней управления.</li> <li>3. Теоретические подходы к классификации видов стратегического анализа.</li> <li>4. Методологические основы инструментария стратегического анализа, его методы и технологии.</li> <li>5. Характеристика этапов проведения современного стратегического анализа.</li> <li>6. Подходы к классификации методов и моделей стратегического анализа</li> <li>7. Цели и задачи современного стратегического анализа.</li> <li>8. Влияние характеристики внешней среды влияют на выбор метода ее анализа.</li> <li>9. Понятие системного подхода в управлении и особенности его использования в стратегическом анализе.</li> <li>10. Основные принципы системного подхода и основные аспекты его практического использования.</li> <li>11. Классификация ресурсов предприятия в системе анализа конкурентных преимуществ.</li> <li>12. Понятие конкурентных преимуществ организации и их классификация.</li> <li>13. Охарактеризуйте процесс GAP-анализа, его цель и виды разрывов между поставками сырья и продажами.</li> </ol>

14. Что такое портфель предприятия, или корпоративный портфель?
15. Цель, процесс, преимущества и недостатки портфельного анализа деятельности диверсифицированных организаций.
16. Построение матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) как метод портфельного анализа
17. Методика построения матрицы портфельного анализа McKinsey и ее отличие от матрицы БКГ и Ансоффа.
18. Сущность применения концепции стратегического управления SHELL/DPM для анализа развития текущей отраслевой ситуации.
19. Классификация факторов эффективности действующей стратегии, цель анализа и основные этапы анализа соответствия реализуемой организацией стратегии внутренним ресурсам, внешним рыночным условиям и конкурентным возможностям.
20. Система показателей и критериев эффективности действующей стратегии организации и характеристика используемых методов ее анализа.

### 5.2. Темы письменных работ

1. Разработка конкурентной стратегии на предприятии.
2. Разработка продуктивно-маркетинговой стратегии на предприятии.
3. Разработка и реализация стратегии на предприятии.
4. SWOT-анализ: роль и место в стратегическом анализе.
5. Принципы проведения анализа конкуренции с использованием модели М. Портера.
6. Стратегический анализ как основа выбора стратегических альтернатив развития.
7. Роль и место инструментов стратегического анализа и диагностики при разработке стратегии развития.
8. Методология и организация стратегического анализа.
9. Методы стратегического анализа при разработке стратегии развития.
10. Оценка нестабильности внешней среды с помощью современных методов анализа.

### 5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Современный стратегический анализ" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Современный стратегический анализ" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

### 5.4. Перечень видов оценочных средств

Устный опрос по изучаемой теме  
 Ситуационные задания  
 Эссе  
 Тестовые задания  
 Доклад

## РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы 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: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

## РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Предлагаемые рекомендации оказывают методическую помощь при самостоятельном изучении дисциплины. Рекомендуются такая последовательность: ознакомиться с содержанием рабочей программы учебной

дисциплины; изучить и законспектировать соответствующие темы дисциплины. Кроме того, целесообразно ознакомиться с новыми статьями в специальных журналах и сборниках.

Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы обучающийся углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск информации, систематизирует и закладывает основы качественной подготовки докладов как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя. Обсуждение теоретических проблем и ситуационных заданий на

семинарских занятиях требует активного участия всей группы, поэтому желательно формулировать вопросы по ситуационным заданиям не только в процессе их обсуждения, но и при домашней подготовке к занятию.

Обязательной формой самостоятельной работы является подготовка докладов и прохождение тестирования по 2-м разделам, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Тематика докладов и перечень тестовых заданий, их структура и критерии оценивания представлены в Фонде оценочных средств по дисциплине «Современный стратегический анализ».

Методические рекомендации по работе над конспектом лекций во время и после проведения лекции в ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия: вести конспектирование учебного материала; обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению; задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Методические рекомендации к семинарским занятиям. При подготовке к семинарским занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы учебной дисциплины. В ходе подготовки к семинарским занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течение семинарского занятия обучающемуся необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

Рекомендации по работе с литературой. Теоретический материал дисциплины становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются рекомендуемые литературные источники. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины и полезно мысленно задать себе следующие

вопросы (и попробовать ответить на них): о чем эта тема, какие новые понятия введены, каков их смысл, что даст это на практике?

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»**

**Факультет стратегического управления и международного бизнеса  
Кафедра менеджмента непромышленной сферы**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине (модулю)  
«Современный стратегический анализ»

Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль	«Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент»
Квалификация	МАГИСТР
Форма обучения	очная

Донецк  
2023

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Современный стратегический анализ» для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент») очной формы обучения

Автор,

разработчик:

доцент, канд. экон. наук, П.А. Климова

\_\_\_\_\_  
должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

ФОС рассмотрен на заседании  
кафедры

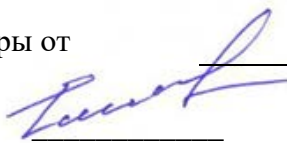
«Менеджмент непроизводственной сферы»  
\_\_\_\_\_

Протокол заседания кафедры от

21.04.2023

№ 13  
\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой



\_\_\_\_\_  
(подпись)

дата

Е.В. Тарасова  
\_\_\_\_\_

(инициалы, фамилия)

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по дисциплине (модулю) «Современный стратегический анализ»**

**1.1. Основные сведения о дисциплине (модулю)**

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)  
(сведения соответствуют разделу РПД)

Образовательная программа	Магистратура
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль	«Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент»
Количество разделов дисциплины	2
Часть образовательной программы	Дисциплина относится к циклу Б1. (Дисциплины модули), часть, формируемая участниками образовательных отношений (Б1.В.02).
Формы текущего контроля	Текущий контроль (устный опрос, ситуационные задания, тестовые задания по темам, доклады, индивидуальные задания, контроль знаний по разделам)
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	3
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	108
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	50
Лекционные занятия	24
Семинарские занятия	24
Консультации	2
<b>Самостоятельная работа</b>	31
<b>Контроль</b>	27
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	Экзамен

**1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.**

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
УК-1	УК-1.5 Анализирует, верифицирует, оценивает полноту и достаточность информации в ходе профессиональной деятельности, при необходимости восполняет и синтезирует недостающую информацию	<b>Знать:</b>	
		1. Факторы внешней и внутренней среды, методы их оценки (1-2 метода).	УК-1.5 3-1
		2. Факторы внешней и внутренней среды, методы их оценки (3-5 методов).	УК-1.5 3-2
		3. Факторы внешней и внутренней среды, методы их оценки (более 5 методов).	УК-1.5 3-3
		<b>Уметь:</b>	
		1. Применять методы анализа и диагностики внешней и внутренней среды (1-2 метода).	УК-1.5 У-1
		2. Применять методы анализа и диагностики внешней и внутренней среды (3-5 методов).	УК-1.5 У-2
		3. Применять методы анализа и диагностики внешней и внутренней среды (более 5 методов).	УК-1.5 У-3
		<b>Владеть:</b>	
1. Навыками стратегического мышления на удовлетворительном уровне.	УК-1.5 В-1		
2. Навыками стратегического мышления на достаточном уровне.	УК-1.5 В-2		
3. Навыками стратегического мышления на уровне отлично.	УК-1.5 В-3		

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
УК-1	УК-1.6 Разрабатывает альтернативные стратегии действий, в том числе в непривычных обстоятельствах, на основе критического анализа и системного подхода	<b>Знать:</b> 1. Маркетинговые стратегии организаций. 2. Базовые стратегии развития организаций. 3. Типологию стратегий развития бизнеса.	УК-1.6 З-1 УК-1.6 З-2 УК-1.6 З-3
		<b>Уметь:</b> 1. Разрабатывать и обосновывать план действий по решению проблемной ситуации на удовлетворительном уровне. 2. Разрабатывать и обосновывать план действий по решению проблемной ситуации на достаточном уровне. 3. Разрабатывать и обосновывать план действий по решению проблемной ситуации на уровне отлично.	УК-1.6 У-1 УК-1.6 У-2 УК-1.6 У-3
		<b>Владеть:</b> 1. Навыками выработки оперативных действий. 2. Навыками выработки тактических действий. 3. Навыками выработки стратегии дальнейших действий.	УК-1.6 В-1 УК-1.6 В-2 УК-1.6 В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Теоретические основы и особенности стратегического анализа среды организации</b>				



1.	Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа	3	УК-1.5	Устный опрос, ситуационные задания, индивидуальные задания, доклад, тестовые задания
2.	Тема 1.2. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации	3	УК-1.5	Устный опрос, ситуационные задания, индивидуальные задания, доклад, тестовые задания
3.	Тема 1.3. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации	3	УК-1.5	Устный опрос, ситуационные задания, индивидуальные задания, доклад, тестовые задания
<b>Раздел 2. Стратегический анализ как этап выбора стратегии</b>				
5.	Тема 2.1. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации	3	УК-1.6	Устный опрос, ситуационные задания, индивидуальные задания, доклад, тестовые задания
6.	Тема 2.2. Оценка действующей стратегии организации	3	УК-1.6	Устный опрос, ситуационные задания, индивидуальные задания, доклад, тестовые задания
7	Тема 2.3. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей	3	УК-1.6	Устный опрос, ситуационные задания, индивидуальные задания, доклад, контроль знаний по разделу (тестовые задания)

## РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины. Распределение баллов по видам учебной деятельности представлено в таблице ниже.

Распределение баллов по видам учебной деятельности

Сумма баллов по разделу Темы	Раздел 1				Раздел 2				Сумма баллов за дисциплину -100
	Т 1.1	Т 1.2	Т 1.3	Контроль знаний раздела дисциплины (тестовые задания) - 10	Т 2.1	Т 2.2	Т 2.3	Контроль знаний раздела дисциплины (тестовые задания) - 10	
Виды работ: Лекции (устный опрос)	1,5	1,5	1			1,5	1,5		1
Семинарские занятия (ситуационные задания, доклад)	5	5	5	5		5	5		
Индивидуальные задания (эссе)	4	4	4	4		4	4		
Самостоятельная работа (тестовые задания)	3	3	3	3		3	3		
Сумма баллов	40				40				

### 2.1. Рекомендации оценивания устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

**1,5 балл (отлично)** ставится, если обучающийся:

1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;  
2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

**1 балл (хорошо)** – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

**0,5 балл (удовлетворительно)** – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

**0 баллов (неудовлетворительно)** – ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</i>
<b>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа	1. Охарактеризуйте теоретические подходы к понятию стратегического управления. 2. Определите уровни стратегического экономического анализа в зависимости от уровней управления. 3. Раскройте сущность теоретических подходов к классификации видов стратегического анализа.
Тема 1.2. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации	1. Раскройте сущность понятия системного подхода в управлении и особенности его использования в стратегическом анализе. 2. Назовите основные принципы системного подхода и основные аспекты его практического использования. 3. Выявите особенности методологии

<b>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</b>	<b>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</b>
	ситуационного подхода в управлении.
Тема 1.3. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации	<p>1. Раскройте сущность понятия организационного окружения как объекта стратегического анализа.</p> <p>2. Обоснуйте применение модели PEST-анализа как инструмента стратегического макроэкономического анализа окружающей среды организации.</p> <p>3. Оцените уровень конкуренции в отрасли в зависимости от основных конкурентных сил в соответствии с моделью анализа конкуренции М. Портера.</p>
<b>РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ЭТАП ВЫБОРА СТРАТЕГИИ</b>	
Тема 2.1. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации	<p>1. Проведите классификацию ресурсов предприятия в системе анализа конкурентных преимуществ.</p> <p>2. Раскройте сущность понятия конкурентных преимуществ организации и приведите их классификацию.</p> <p>3. Охарактеризуйте процесс GAP-анализа, его цель и виды разрывов между поставками сырья и продажами.</p>
Тема 2.2. Оценка действующей стратегии организации	1. Приведите классификацию факторов эффективности действующей стратегии,
	<p>определите цель анализа и назовите основные этапы анализа соответствия реализуемой организацией стратегии внутренним ресурсам, внешним рыночным условиям и конкурентным возможностям.</p> <p>2. Раскройте систему показателей и критериев эффективности действующей стратегии организации и дайте характеристику используемым методам ее анализа.</p> <p>3. Как провести исследование прочности конкурентной позиции организации, обоснуйте методические подходы к выявлению стратегических проблем организации.</p>
Тема 2.3. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей	<p>1. Как провести анализ стратегии предприятий зрелых отраслей и выявить источники их конкурентных преимуществ.</p> <p>2. Как провести анализ стратегии предприятий, относящихся к отрасли, переживающей спад, выявить их стратегические проблемы и преимущества.</p>

<b>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</b>	<b>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины</b>
	3. Охарактеризуйте типологии конкурентных стратегий по Ф. Котлеру.

## 2.2. Рекомендации оценивания результатов тестовых заданий по темам дисциплины обучающихся

В завершении изучения каждой темы дисциплины проводится тестирование.

*Критерии оценивания результатов тестирования обучающихся по темам дисциплины.* Уровень выполнения тестовых заданий по темам дисциплины оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ.

Оценка соответствует следующей шкале:

<b>Баллы</b>	<b>% правильных ответов</b>	<b>Оценка (государственная)</b>
3	75-100	Отлично
2	51-75	Хорошо
1,5	25-50	Удовлетворительно
0,5	Менее 25	Неудовлетворительно

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО ТЕМАМ ДИСЦИПЛИНЫ

### РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

#### Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа

*Задание 1.1.1.* Стратегия это:

А) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;

Б) процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор;

В) совокупность всех факторов организации, которые определяют процессы ее жизнедеятельности;

Г) совокупность внутренних факторов организации.

*Задание 1.1.2.* Стратегия организации это:

А) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);

Б) практическое использование методологии стратегического управления;

В) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;

Г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

*Задание 1.1.3.* Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

А) функциональная стратегия

Б) бизнес-стратегия

В) корпоративная стратегия

Г) стратегия

*Задание 1.1.4.* Стратегическое управление это:

- А) генеральная программа действий, которая формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения;
- Б) управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации;
- В) все силы и организации, с которыми сталкивается фирма в повседневной деятельности;
- Г) открытая система, которая взаимодействует с внешней средой.

*Задание 1.1.5.* Миссия это:

- А) конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация
- Б) деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию.
- В) намерение предприятия занять определенное место в бизнесе;
- Г) получение прибыли с минимальными затратами.

*Задание 1.1.6.* Миссия организации:

- А) часто представлена в стоимостном выражении; выражают ожидания акционеров и высшего и высшего руководства компании; разрабатываются высшим руководством;
- Б) относится к уровню подразделения организации; носят оперативный характер; обычно множественны;
- В) носит общий характер; определяет смысл существования организации; выявляет организационные перспективы; может быть оформлена письменно;
- Г) это желаемый уровень выручки или прибыли, темпы роста, размеры дивидендов или оценочная стоимость акций.

*Задание 1.1.7.* Корпоративная стратегия:

- А) нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции фирмы на рынке;
- Б) является общим планом управления фирмой;
- В) осуществляется по управленческому плану действий внутри подразделения или ключевого функционального направления внутри сферы фирмы;
- Г) направления по реализации конкретного бизнес-процесса.

*Задание 1.1.8.* Как успешно осуществить внедрение стратегии:

- А) опишите новую стратегию в терминах благ, которые она приносит потребителям;
- Б) осуществляйте внедрение стратегии как побочный проект, концентрируясь на оперативной деятельности;
- В) составьте жесткие инструкции по внедрению стратегии;
- Г) разработайте промежуточные результаты деятельности.

*Задание 1.1.9.* К стратегическому управлению относится:

- А) превращение потенциала фирмы в реальную прибыль.
- Б) определение общих оперативных задач, мотивацию, координацию и контроль руководителей и сотрудников.
- В) изменение деятельности компании, склонность к риску, освоение новых направлений;
- Г) мероприятия по повышению производительности труда.

*Задание 1.1.10.* Определите правильную последовательность этапов стратегического анализа:

- А) 1 – Анализ миссии и целей; 2 – Анализ среды в целом; 3 – Анализ внутренней среды; 4 – Анализ внешней среды;
- Б) 1 – Анализ миссии и целей; 2 – Анализ внутренней среды; 3 – Анализ среды в целом; 4 – Анализ внешней среды;
- В) 1 – Анализ миссии и целей; 2 – Анализ внешней среды; 3 – Анализ внутренней

среды; 4 – Анализ среды в целом;

Г) 1 – Анализ миссии и целей; 2 – Анализ внутренней среды; 3 – Анализ внешней среды; 4 – Анализ среды в целом;

## **Тема 1.2. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации**

*Задание 1.2.1.* Организация как открытая система должна:

А) игнорировать изменения во внешней среде и делать упор на развитие внутренних ресурсов;

Б) приспосабливаться к изменениям во внешней среде;

В) принимать решения независимо от изменений во внешней и внутренней среде;

Г) адаптироваться к факторам внутренней среды.

*Задание 1.2.2.* Факторы внутренней среды организации включают в себя следующие элементы:

А) цели, задачи, технологию, орг.структуру, персонал;

Б) производство, персонал, маркетинг, поставщики;

В) поставщики, посредники, конкуренты, потребители;

Г) социокультурную среду организации;

*Задание 1.2.3.* Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей:

А) направленность на перспективные цели и возможности.

Б) предсказуемость и низкая степень риска.

В) объективность оценки.

Г) определенность во времени

*Задание 1.2.4.* Какая структура стратегического анализа внутренней среды организации является правильной?

А) стратегический анализ в соответствии со структурой отдельных бизнесов организации;

Б) стратегический анализ, который соответствует функциональной структуре организации;

В) ситуационный стратегический анализ, который обеспечивает бизнес-успех;

Г) стратегический анализ, который учитывает личностные качества руководителя.

*Задание 1.2.5.* Назовите три элемента, составляющие стратегический менеджмент.

А) стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы;

Б) анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии;

В) анализ внешней среды, анализ внутренней среды, портфельный анализ;

Г) стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование.

*Задание 1.2.6.* Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»?

А) долгосрочное планирование;

Б) управление на основе контроля за исполнением;

В) управление на основе предвидения изменений;

Г) управление на основе гибких экстренных решений.

*Задание 1.2.7.* Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»?

А) долгосрочное планирование;

Б) управление на основе контроля за исполнением;

- В) управление на основе предвидения изменений;
- Г) управление на основе гибких экстренных решений.

*Задание 1.2.8.* Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»?

- А) долгосрочное планирование;
- Б) управление на основе контроля за исполнением;
- В) управление на основе предвидения изменений;
- Г) управление на основе гибких экстренных решений.

*Задание 1.2.9.* Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- А) стратегическое планирование;
- Б) среднесрочное планирование;
- В) долгосрочное планирование;
- Г) текущее планирование.

*Задание 2.10.* Какое определение корпоративной стратегии является правильным?

- А) стратегия гибко и адекватно преобразуется под воздействием изменений внешней среды организации;
- Б) стратегия предусматривает гармоничное внутреннее взаимодействие всех подсистем, нацеленное на получение общего конечного результата, а также адекватное саморазвитие с учётом как происходящих, так и возможных изменений внешней среды организации;
- В) стратегия задаёт внутреннее взаимодействие для всех подсистем, нацеленное на достижение общего конечного результата;
- Г) это программа долгосрочных действий, предпринимаемых для достижения корпоративных планов и целей.

### **Тема 1.3. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации**

*Задание 1.3.1.* Что подразумевает PEST-анализ?

- А) анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы;
- Б) группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы;
- В) изучение наиболее сильных конкурентов фирмы;
- Г) выявление факторов внутренней и внешней среды организации и разделение их на четыре категории.

*Задание 1.3.2.* Какой элемент не является источником создания ценовых преимуществ?

- А) четкое представление о том, кто является покупателем, а кто принимает решение о покупке;
- Б) накопленный опыт;
- В) экономия на разнообразии продукции;
- Г) оптимизация деятельности фирмы во времени.

*Задание 1.3.3.* Какая из характеристик не используется для оценки нестабильности внешней среды:

- а) степень привычности событий;
- б) темп изменений;
- в) турбулентность;
- г) предсказуемость будущего.

*Задание 1.3.4.* Что такое проблемное окружение?



- А) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;
- Б) это образное обозначение внешней среды организации;
- В) так называют конкурентов организации;
- Г) смысл этого термина – подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как источнику проблем.

*Задание 1.3.5.* Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика?

- А) уровень специализации поставщика;
- Б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- В) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- Г) все перечисленные факторы.

*Задание 1.3.6.* Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?

- А) совместное предприятие в новой области;
- Б) диверсификация;
- В) горизонтальная интеграция или слияние;
- Г) сокращение;

*Задание 1.3.7.* Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- А) окружение не будет изменяться;
- Б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- В) в окружении постоянно будут происходить изменения;
- Г) в окружении будут происходить количественные изменения.

*Задание 1.3.8.* Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

- А) сильные стороны отрасли и фирмы;
- Б) цели фирмы и интересы высшего руководства;
- В) квалификация работников;
- Г) все перечисленные факторы.

*Задание 1.3.9.* Что не относится к внутренним компетенциям:

- А) НИОКР;
- Б) хорошо отобранные и эффективные бизнес-процессы;
- В) возможности лоббирования;
- Г) наличие квалифицированного персонала, который нелегко найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время.

*Задание 1.3.10.* Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

- А) функциональная стратегия
- Б) бизнес-стратегия
- В) корпоративная стратегия
- Г) стратегия.

## **РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ЭТАП ВЫБОРА СТРАТЕГИИ**

### **Тема 2.1. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации.**

*Задание 2.1.1.* Основными субъектами рыночной среды при рассмотрении вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ являются:

- А) «наша» фирма и покупатель;
- Б) «наша» фирма, поставщики, конкуренты и покупатель;
- В) продукт, «наша» фирма, и конкуренты;
- Г) «наша» фирма, конкуренты и покупатель.

*Задание 2.1.2.* Если у производителя продукции имеется возможность осуществить интеграцию с продавцами, то это:

- А) уменьшает ценовую власть покупателей;
- Б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- В) не влияет на ценовую власть покупателей;
- Г) увеличивает инфляцию.

*Задание 2.1.3.* В случае если у потребителя продукции имеется опасность интеграции назад, то это:

- А) уменьшает ценовую власть продавцов;
- Б) увеличивает ценовую власть продавцов;
- В) не влияет на ценовую власть продавцов;
- Г) уменьшает инфляцию.

*Задание 2.1.4.* Наличие продуктов заменителей:

- А) уменьшает ценовую власть покупателей;
- Б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- В) не влияет на ценовую власть покупателей;
- Г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

*Задание 2.1.5.* Центральная компетенция – это:

- А) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
- Б) компетенция управленческого персонала фирмы;
- В) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;

Г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим образом.

*Задание 2.1.6.* Конкуренция между городами возникает по поводу:

- А) привлечения квалифицированных кадров;
- Б) привлечения капиталов;
- В) привлечения капиталов и кадров;
- Г) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

*Задание 2.1.7.* Основными факторами конкурентной борьбы являются:

- А) размер фирмы;
- Б) уровень стандартизации товаров;
- В) размер рынка;
- Г) географическое расположение фирмы.

*Задание 2.1.8.* При оценке конкурентоспособности организации фирма-лидер должна обладать следующими параметрами:

- А) соизмеримость характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- Б) соизмеримость объемов производства;
- В) соизмеримость сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;

Г) соизмеримость размера самой организации.

*Задание 2.1.9.* При оценке конкурентоспособности организации промышленно развитых стран показатель значимости рынка, на котором представлен ее товар, принято считать равным:

- А) 0,7;
- Б) 0,5;
- В) 1;
- Г) среди приведенных вариантов нет верного.

*Задание 2.1.10.* Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:

- А) портфельная;
- Б) текущая;

- В) деловая;
- Г) функциональная.

### **Тема 2.2. Оценка действующей стратегии организации.**

*Задание 2.2.1* Основными субъектами рыночной среды при рассмотрении вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ являются:

- А) «наша» фирма и покупатель;
- Б) «наша» фирма, поставщики, конкуренты и покупатель;
- В) продукт, «наша» фирма, и конкуренты;
- Г) «наша» фирма, конкуренты и покупатель.

*Задание 2.2.2.* Если у производителя продукции имеется возможность осуществить интеграцию с продавцами, то это:

- А) уменьшает ценовую власть покупателей;
- Б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- В) не влияет на ценовую власть покупателей;
- Г) увеличивает инфляцию.

*Задание 2.2.3.* В случае если у потребителя продукции имеется опасность интеграции назад, то это:

- А) уменьшает ценовую власть продавцов;
- Б) увеличивает ценовую власть продавцов;
- В) не влияет на ценовую власть продавцов;
- Г) уменьшает инфляцию.

*Задание 2.2.4.* Наличие продуктов заменителей:

- А) уменьшает ценовую власть покупателей;
- Б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- В) не влияет на ценовую власть покупателей;
- Г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

*Задание 2.2.5.* Центральная компетенция – это:

- А) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
- Б) компетенция управленческого персонала фирмы;
- В) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;
- Г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим образом.

*Задание 2.2.6.* Конкуренция между городами возникает по поводу:

- А) привлечения квалифицированных кадров;
- Б) привлечения капиталов;
- В) привлечения капиталов и кадров;
- Г) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

*Задание 2.2.7.* Основными факторами конкурентной борьбы являются:

- А) размер фирмы;
- Б) уровень стандартизации товаров;
- В) размер рынка;
- Г) географическое расположение фирмы.

*Задание 2.2.8.* При оценке конкурентоспособности организации фирма-лидер должна обладать следующими параметрами:

- А) соизмеримость характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- Б) соизмеримость объемов производства;
- В) соизмеримость сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- Г) соизмеримость размера самой организации.

*Задание 2.2.9.* При оценке конкурентоспособности организации промышленно развитых стран показатель значимости рынка, на котором представлен ее товар, принято считать равным:

- А) 0,7;
- Б) 0,5;
- В) 1;
- Г) среди приведенных вариантов нет верного.

### **Тема 2.3. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей.**

*Задание 2.3.1.* Стратегическое позиционирование:

- А) характеризуется определенным видом спроса и определенными технологиями;
- Б) совокупность потребителей, характеризующихся однотипным спросом;
- В) результат связанных представлений о продукте или торговой марке;
- Г) формирование имиджа организации во внешней среде.

*Задание 2.3.2.* Для позиции характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Это позиция:

- А) победитель 1;
- Б) победитель 2;
- В) победитель 3;
- Г) другой ответ

*Задание 2.3.3.* Для позиции характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Это позиция:

- А) победитель 1;
- Б) победитель 2;
- В) победитель 3;
- Г) другой ответ.

*Задание 2.3.4.* Позиция занимает организации с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества организации на таком рынке очевидны и сильны. Это позиция:

- А) Победитель 1;
- Б) Победитель 2;
- В) Победитель 3;
- Г) другой ответ

*Задание 2.3.5.* Для позиции характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в правом ряду).. Это позиция:

- А) Проигравший 1;
- Б) Проигравший 2;
- В) Проигравший 3;
- Г) другой ответ

*Задание 2.3.6.* Определите политику капиталовложений фирмы, если СБЕ описывается следующими параметрами: перспективы прибыли положительные; прирост отдачи положительный; позиции на рынке – улучшаются. Альтернативы:

- а) реинвестировать прибыль;
- б) извлечь максимальную выгоду;
- в) изменить структуру капитала;
- г) инвестировать средства.

*Задание 2.3.7.* Стратегическая зона хозяйствования – это:

- А) зона наибольшего стратегического хозяйственного риска;
- Б) перспективный сегмента рынка;
- В) группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон. Такие элементы могут включать частично

совпадающий ряд конкурентов, относительно близкие стратегические цели, возможность единого стратегического планирования, общие ключевые факторы успеха, технологические возможности.

Г) свободная экономическая зона.

**Задание 2.3.8.** Какой из перечисленных параметров не используется при оценке изменений в прогнозируемом росте СБЕ:

а) степень устаревания продукции;

б) уровень насыщения спроса;

в) расходы на НИОКР;

г) темпы роста соответствующего сектора экономики.

**Задание 2.3.9** Модель ADL предполагает по оси X откладывать конкурентные позиции вида бизнеса. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции: Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для организации.

А) ведущая;

Б) слабая;

В) заметная;

Г) нежизнеспособная.

### **2.3. Рекомендации оценивания результатов контроля знаний по разделам дисциплины**

В завершении изучения каждого раздела дисциплины проводится контроль знаний обучающихся в виде выполнения тестовых заданий.

*Критерии оценивания результатов контроля знаний обучающихся по разделам.* Уровень выполнения тестовых заданий по разделам дисциплины оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ.

Оценка соответствует следующей шкале:

<b>Баллы</b>	<b>% правильных ответов</b>	<b>Оценка (государственная)</b>
8-10	75-100	Отлично
6-7	51-75	Хорошо
3-5	25-50	Удовлетворительно
1-2	Менее 25	Неудовлетворительно

### **ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Раздел 1. Теоретические основы и особенности стратегического анализа среды организации**

Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа

Тема 1.2. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации

Тема 1.3. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации

**Задание 1.** В отличие от этапа стратегического планирования, стратегический менеджмент:

А) направлен «не внутрь», а «вовне»;

Б) ставит во главу угла поиск путей использования внешних возможностей с учётом специфики организации;

В) включает и процесс реализации стратегии;

Г) предполагает разработку комплекса мероприятий и программ, которые должны быть реализованы уже сейчас.

**Задание 2.** Выберите правильный вариант ответа на вопрос «Что такое миссия организации?»

А) миссия – это главная цель первого уровня дерева целей организации;

Б) миссия – это главная цель организации, которая определяет как приоритетное направление её деятельности, так и основную причину её существования;

В) миссия – это формулировка основного направления деятельности организации;

Г) миссия – это главная цель организации, которая официально утверждена в бизнес-плане.

**Задание 3.** Какое главное преимущество системы управления по целям?

А) разрабатываются показатели для оцифровывания целей;

Б) разрабатываются нормативы расходования материалов;

В) определяется общая плановая сумма постоянных и переменных издержек;

Г) учитывается предыдущий опыт.

**Задание 4.** Какое определение корпоративной стратегии является правильным?

А) стратегия гибко и адекватно преобразуется под воздействием изменений внешней среды организации;

Б) стратегия предусматривает гармоничное внутреннее взаимодействие всех подсистем, нацеленное на получение общего конечного результата, а также адекватное саморазвитие с учётом как происходящих, так и возможных изменений внешней среды организации;

В) стратегия задаёт внутреннее взаимодействие для всех подсистем, нацеленное на достижение общего конечного результата;

Г) стратегия рассчитана на получение максимальной прибыли.

**Задание 5.** Какая структура стратегического анализа внутренней среды организации является правильной?

А) стратегический анализ в соответствии со структурой отдельных бизнесов организации;

Б) стратегический анализ, который соответствует функциональной структуре организации;

В) ситуационный стратегический анализ, который обеспечивает бизнес-успех;

Г) стратегический анализ, который учитывает личностные качества руководителя.

**Задание 6.** Назовите три элемента, составляющие стратегический менеджмент.

А) стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы;

Б) анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии;

В) анализ внешней среды, анализ внутренней среды, портфельный анализ;

Г) стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование.

**Задание 7.** Что не относится к внутренним компетенциям:

А) НИОКР;

Б) хорошо отобранные и эффективные бизнес-процессы;

В) возможности лоббирования;

Г) наличие квалифицированного персонала, который нелегко найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время.

**Задание 8.** Комплексный анализ внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

А) SWOT-анализ;

Б) STEEP-анализ;

В) управленческий анализ;

Г) портфельный анализ.

**Задание 9.** Что подразумевает PEST-анализ?

А) анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы;

Б) группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы;

В) изучение наиболее сильных конкурентов фирмы;

Г) выявление факторов внутренней и внешней среды организации и разделение их на четыре категории.

**Задание 10.** Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

А) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;

Б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;

В) изучение специфики товара конкурента;

Г) изучение запросов потребителя товара.

**Задание 11.** Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

А) окружение не будет изменяться;

Б) в окружении не будет происходить качественных изменений;

В) в окружении постоянно будут происходить изменения;

Г) в окружении будут происходить количественные изменения.

**Задание 12.** Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

А) сильные стороны отрасли и фирмы;

Б) цели фирмы и интересы высшего руководства;

В) квалификация работников;

Г) все перечисленные факторы.

**Задание 13.** Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:

А) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

Б) предметом SWOT-анализа выступает внешняя среда, а предметом STEP-анализа – только ее макро- среда

В) предметом SWOT-анализа выступает внутренняя среда организации, предметом STEP-анализа – только ее внешняя макро- среда;

Г) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз.

**Задание 14.** SWOT-анализ включает в себя:

А) анализ возможностей и вероятных угроз организации;

Б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

В) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

Г) все вместе взятое.

**Задание 15.** В каком порядке заполняется таблица SWOT-анализа?

А) SWOT;

Б) OTSW;

В) WSOT;

Г) OSWT/

**Задание 16.** С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT-анализе?

А) с позиции внешнего окружения;

- Б) с позиции организации;
- В) пункты А и Б;
- Г) пункты А и Б не верны.

**Задание 17.** Что такое проблемное окружение?

- А) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;
- Б) это образное обозначение внешней среды организации;
- В) так называют конкурентов организации;
- Г) смысл этого термина – подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как источнику проблем.

**Задание 18.** Как понимать термин «угрозы и возможности»?

- А) в буквальном смысле;
- Б) анализ угроз и возможностей – это стандартная процедура в стратегическом управлении;
- В) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;
- Г) это художественный образ.

**Задание 19.** Стратегическая зона хозяйствования – это:

- А) зона наибольшего стратегического хозяйственного риска;
- Б) перспективный сегмента рынка;
- В) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- Г) свободная экономическая зона.

**Задание 20.** К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?

- А) сильные стороны;
- Б) слабые стороны;
- В) возможности;
- Г) угрозы.

**Задание 22.** К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- А) материально-техническое обеспечение;
- Б) продажи и закупки;
- В) управление людскими ресурсами;
- Г) все вышеперечисленное

**Задание 23.** Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?

- А) совместное предприятие в новой области;
- Б) диверсификация;
- В) горизонтальная интеграция или слияние;
- Г) сокращение;

**Задание 25.** Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика?

- А) уровень специализации поставщик;
- Б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- В) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- Г) все перечисленные факторы.

## **РАЗДЕЛ 2. Стратегический анализ как этап выбора стратегии**

Тема 2.1. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации.

Тема 2.2. Оценка действующей стратегии организации.

Тема 2.3. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей.



**Задание 1.** Основными субъектами рыночной среды при рассмотрении вопроса создания и удержания конкурентных преимуществ являются:

- А) «наша» фирма и покупатель;
- Б) «наша» фирма, поставщики, конкуренты и покупатель;
- В) продукт, «наша» фирма, и конкуренты;
- Г) «наша» фирма, конкуренты и покупатель.

**Задание 2.** Если у производителя продукции имеется возможность осуществить интеграцию с продавцами, то это:

- А) уменьшает ценовую власть покупателей;
- Б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- В) не влияет на ценовую власть покупателей;
- Г) увеличивает инфляцию.

**Задание 3.** В случае если у потребителя продукции имеется опасность интеграции назад, то это:

- А) уменьшает ценовую власть продавцов;
- Б) увеличивает ценовую власть продавцов;
- В) не влияет на ценовую власть продавцов;
- Г) уменьшает инфляцию.

**Задание 4.** Наличие продуктов заменителей:

- А) уменьшает ценовую власть покупателей;
- Б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- В) не влияет на ценовую власть покупателей;
- Г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

**Задание 5.** Центральная компетенция – это:

- А) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
- Б) компетенция управленческого персонала фирмы;
- В) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;
- Г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим образом.

**Задание 6.** Конкуренция между городами возникает по поводу:

- А) привлечения квалифицированных кадров;
- Б) привлечения капиталов;
- В) привлечения капиталов и кадров;
- Г) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

**Задание 7.** Основными факторами конкурентной борьбы являются:

- А) размер фирмы;
- Б) уровень стандартизации товаров;
- В) размер рынка;
- Г) географическое расположение фирмы.

**Задание 8.** При оценке конкурентоспособности организации фирма-лидер должна обладать следующими параметрами:

- А) соизмеримость характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- Б) соизмеримость объемов производства;
- В) соизмеримость сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- Г) соизмеримость размера самой организации.

**Задание 9.** При оценке конкурентоспособности организации промышленно развитых стран показатель значимости рынка, на котором представлен ее товар, принято считать равным:

- А) 0,7;

Б) 0,5;

В) 1;

Г) среди приведенных вариантов нет верного.

**Задание 10.** Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:

А) портфельная;

Б) текущая;

В) деловая;

Г) функциональная.

**Задание 11.** Основной целью портфельной стратегии является:

А) разделение труда;

Б) определение специфики и особенностей товара конкурента;

В) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;

Г) выявление конкурентных преимуществ.

**Задание 12.** Основной целью деловой стратегии является:

А) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;

Б) расширение портфеля ценных бумаг;

В) определение работ в подразделениях организации;

Г) совершенствование структуры управления.

**Задание 13.** Основной целью функциональной стратегии является:

А) разработка миссии организации;

Б) разработка целей и задач в подразделениях организации;

В) определение сроков реализации продукции;

Г) выявление потребностей персонала.

**Задание 14.** Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

А) эластичность спроса по цене высока;

Б) эластичность спроса по цене низка;

В) эластичность спроса по цене нулевая;

Г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

**Задание 15.** Стратегия дифференциации особенно успешна:

А) в условиях массового спроса;

Б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;

В) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;

Г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

**Задание 16.** Стратегия сегментации особенно успешна:

А) при торговле однородным товаром;

Б) при производстве товаров массового спроса;

В) при оказании элитных услуг;

Г) при организации торговли в маленьком городе.

**Задание 17.** Главная цель управления знаниями в организации – это:

А) создание новых и более мощных конкурентных преимуществ;

Б) упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;

В) создание новых знаний;

Г) все предыдущие ответы верны.

**Задание 18.** Кому принадлежит разработка модели цепочки ценностей организации?

А) МакКинси;

Б) И. Ансоффу;

В) А. А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду;

Г) М. Портеру.

**Задание 19.** С какой целью используется матрица БКГ?

А) с целью оценки привлекательности различных идентифицированных стратегических хозяйственных единиц организации;

Б) с целью исследования внутренней среды организации для усиления своей конкурентоспособности;

В) с целью анализа влияния выбранной организацией стратегии на величины прибыльности и наличности;

Г) с целью анализа внешней среды организации для выявления возможностей и угроз.

**Задание 20.** Экономия на масштабах производства – это:

А) экономическая закономерность, согласно которой фирма, выпускающая широкий ассортимент товаров обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка;

Б) экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции;

В) экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции.

Г) экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, возрастают на фиксированный процент при каждом удвоении продукции.

#### 2.4. Рекомендации оценивания результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность решения)
5	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц.
4	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса.
3	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа
2	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
0	Ответы неверные или отсутствуют

### СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

**Раздел 1. Теоретические основы и особенности стратегического анализа среды организации**

*Ситуация 1 к теме «Цели и задачи современного стратегического анализа»*

**Описание ситуации.** Представьте гипотетическое предприятие, членом высшего руководства которого являетесь Вы. Дайте ему название. Определите: виды продукции

или услуг, которые оно предоставляет; конечных потребителей продукции или услуг; поставщиков и основные виды сырья, что они поставляют. Приведите перечень факторов, влияющих на деятельность предприятия.

**Контрольный вопрос.** Сформулируйте миссию предприятия и его цели, с учетом следующих рекомендаций:

миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, форм и методов его работы, должна быть направлена на будущее;

миссия не должна быть сформулирована как цель получения прибыли;

при формулировке миссии должны быть учтены основные группы лиц, интересы которых: владельцы предприятия (акционеры), сотрудники, покупатели и клиенты, деловые партнеры, общественность, государственные институты.

При формулировке миссии организации следует воспользоваться информацией (шаблоном для разработки миссии компании, требования к формулировке миссии, примерами) и образцом заполнения по гиперссылке, размещенной на портале Дистанционного обучения ГОУ ВПО ДонАУиГС в виртуальной обучающей среде Moodle «Современный стратегический анализ» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://elearn.donampa.ru/course/view.php?id=1802> или по ссылке «Современный подход к миссии в компании. Powerbranding» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/mission/>.

**Ситуация 2 к теме «Цели и задачи современного стратегического анализа»**

**Описание ситуации.**

Ознакомьтесь с исходными данными работы фитнес клуба ООО «MyFit».

Объем рынка фитнес-услуг в настоящее время достаточно велик как в крупных городах, так и в средних. До 1,5-2% населения пользуются ими. При этом насыщенность рынка еще не достигнута. Элитный сегмент в Москве, к примеру, занят только на 80%, а более демократичный — и того менее.

ООО «MyFit» это клуб эконом класса – более демократичная ценовая политика, ориентация на среднего клиента, на студентов и учащихся. Такая политика предполагает политику скидок и бонусов при достаточно низких затратах на организацию рабочего пространства.

Вид продукции или услуги: предоставление фитнес услуг (тренажерный зал, бассейн, групповые программы, персональные тренировки, фитнес бар).

Кроме того, при любой целевой аудитории и ценовой политике, должны существовать особые постоянные наборы услуг, являющиеся стандартными:

разовая возможность самостоятельных тренировок;

тренировки по абонементу, носящие систематический характер;

разовые тренировки под наблюдением тренера;

различные программы: аэробика, йога, степ, шейпинг и др.

Данная программа-минимум характерна для всех типов фитнес-клубов, однако, при возможности можно расширить и ассортимент предоставляемых услуг, добавив ко всему прочему: сауну; спа и массаж; солярий; бар или кафе со специальным питанием; салон красоты или услуги маникюра, педикюра, парикмахера.

Конечные потребители услуг: клиенты со средним и высоким доходом (возраст потребителей услуг не ограничен).

Поставщики и основные виды сырья: постоянными поставщиками материалов, продуктов питания для бара и пр. будут являться оптовые и розничные предприятия города. Ответственность за закупки будет возложена на директора – учредителя бизнеса, часть необходимых материалов будет доставляться поставщиками за их счет.

Поставщики спортивного питания, воды и т.д. для фитнес-бара – Магазин спортивного питания Protein Shark (г. Донецк, ТРЦ Донецк Сити), BodyFactor (г. Донецк, ТЦ «Южный»), ООО «ШАНИ» (г. Донецк), ООО «ГД «Виола» (г. Донецк)

Оборудование, мебель и техника для фитнес-клуба заказываются в

специализированных спортивных, мебельных и компьютерных оптовых компаниях. Около 50% приобретаемого оборудования – производства РФ. Ремонт помещения фитнес-клуба будет выполнять специализированная строительная компания. Поставщики спорт. оборудования - ООО "Завод спортивного оборудования Динамика" (г. Москва), ООО "РР-СПОРТ" (г. Москва)

**Контрольные вопросы:**

1. Приведите перечень факторов, влияющих на деятельность фитнес-клуба.
2. Сформулируйте миссию организации, ее цели и дайте рекомендации по выбору типа стратегии развития. При формулировке миссии организации следует воспользоваться информацией (шаблон для разработки миссии компании, требования к формулировке миссии, примерами) и образцом заполнения по ссылке «Современный подход к миссии в компании. Powerbranding» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://powerbranding.ru/marketing>.

*Ситуация 3 к теме «Анализ влияния внешней среды на функционирование организации».*

**Описание ситуации.**

ООО «ПГ «ТРИОН» учреждено Общим собранием участников в 2014 году и осуществляет свою деятельность согласно Уставу ООО «ПГ «ТРИОН».

Основные виды экономической деятельности ООО «ПГ «ТРИОН» позиционируются в рамках химической отрасли ДНР:

- 46.90 – Неспециализированная оптовая торговля;
- 22.12 – Производство других резиновых изделий;
- 22.19 – Производство других резиновых изделий их пластмасс.

До военных событий, которые начали разворачиваться в начале 2014 г., Донецкая область была одним из самых развитых промышленных регионов Украины – производила 19,7% продукции обрабатывающей промышленности Украины. Область имела положительное сальдо внешней торговли (коэффициент покрытия экспортом импорта составлял 3,44). Прямые иностранные инвестиции за последние 5 довоенных лет увеличились в 3,7 раза, в то время, как в целом по Украине – в 2,65 раза. Официальные межбюджетные трансферты в Донецкую область составляли в 1,1–2,2 раза ниже средних значений по стране.

На январь 2017 г. в ДНР основную долю в промышленности занимала металлургия и металлообработка – 37,6%; 10,6% приходится на пищевую промышленность; 8,8% – коксохимию; и всего 2,2% приходилось на химическую промышленность.

По итогам работы химической отрасли Республики за 2019 г. объем производства продукции составил 1 091,7 млн руб., что на 6,7% больше в сравнении с показателем предыдущего года – 1 023,1 млн руб. В то же время объем реализации продукции зафиксирован на отметке 1 214,6 млн руб., что на 5,5% больше, чем в 2018 г., когда химической продукции было реализовано на сумму 1 151,8 млн руб. Объем экспорта продукции отрасли в 2019 г. составил 364,5 млн руб., что на 9,1% выше показателя 2018 г., когда было экспортировано продукции на сумму 334 млн руб. Рост объемов производства и реализации за отчетный период обусловлен повышением спроса на готовую продукцию предприятий ООО «Донтехрезина и Ко», ООО «КДН №2», ООО «Омега», ООО «Центр управления качеством больничной гигиены».

**Контрольные вопросы:**

1. Определите актуальные направления стратегического развития Общества с ограниченной ответственностью «Промышленная группа «ТРИОН» на основе анализа факторов влияния макросреды методом PEST-анализа с помощью онлайн- шаблона по ссылке ниже провести PEST-анализа. Пример составления PEST-анализа и вложенные файлы – шаблоны размещены по ссылке «PEST-анализ для предприятия на примерах» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/8800-pest-analiz> или «Пошаговая инструкция по составлению PEST-анализа» [Электронный ресурс] – Режим

доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/>.

С помощью метода составления профиля среды оцените факторы внешней среды ООО «Промышленная группа «ТРИОН», на основании полученных ранее результатов экспертного опроса, которые представлены в таблице:

Пример составления матрицы PEST-анализа

Р	Политика	Е	Экономика
1. Влияние выборов и т.д. 2. Изменения в законодательстве (какие именно) 3. Государственное регулирование в отрасли (название направления) п .....		1. Общие тенденции в экономике: подъем? спад? 2. Уровень инфляции 3. Соотношение руб/\$ (или к другой валюте) 4. Затраты на энергоносители... п .....	
S	Социум	Т	Технология
1. Изменения в базовых ценностях 2. Изменения в стиле жизни 3. Демографические изменения 4. Изменения в структуре доходов 5. Отношение к образованию п .....		1. Государственная технологическая политика 2. Тенденции в НТП 3. Новые патенты 4. Скорость изменений в технологиях (определенной отрасли) 5. Новые продукты (услуги).....	

2. Рассчитайте среднюю оценку значимости факторов.

3. Рассчитайте оценку факторов с учетом их весовой значимости. Определите силу воздействия анализируемых факторов с присвоением баллов, рангов, проведя ранжирование по мере убывания весов значимости факторов.

4. Сделайте выводы и охарактеризуйте потенциальные изменения общей экономической ситуации на рынке химической отрасли ДНР.

**Ситуация 4 к теме «Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации»**

**Описание ситуации.**

Предприятие «DianSoftware» специализируется на разработке веб-приложений, веб-дизайна. Главные сферы деятельности компании: бухгалтерское программное обеспечение на платформе 1С, поддержка существующих проектов, разработка, CRM-систем, B2B, B2C сервисов SAAS, адаптивная верстка, веб-системы реального времени на основе технологии WebSockets и Angular JS. Предлагает аутсорсинг услуги по адаптивной верстке, доработке 1С, созданию, парсеров решений для CMS WordPress, Ruby, php разработке.

Территориальное расположение удобное, так как главный офис расположен в центре города по адресу: Донецк, пр. Панфилова 1, офис 418. Площадей на балансе даже излишки, которые сдаются в аренду.

На данный момент стратегией развития высшее руководство не занимается, соответственно отсутствуют план развития фирмы и система планирования. Все это говорит о том, что руководством не выделяются средства на проведение НИОКР. Предприятие не имеет альянсов и дочерних предприятий.

Предприятие имеет небольшой, однако, укомплектованный высококвалифицированными сотрудниками штат. Текучесть кадров умеренная, как и у конкурентов. Система обучения персонала имеет нерегулярный характер. Организационная структура предприятия не соответствует промежуточным целям и требует усовершенствования. Система мотивации отсутствует, однако руководством

периодически реализуются поощрительные программы для сотрудников. Корпоративная культура достаточно развита, коллектив сплоченный. На предприятии имеется дресс-код и прочие стандарты, также выработались традиции празднования дней рождений и праздников.

В целом предприятие имеет отличную репутацию, вследствие высокого качества предлагаемых услуг, однако в виду отсутствия системы маркетинга (которая ограничивается только рекламой) имидж фирмы страдает и носит средний характер. Все заказы выполняются в срок, предприятие полностью закрывает потребности своих клиентов и работает без товаропроводящей системы. Ценовая политика на услуги средняя на рынке, по объемам продаж реализации услуг фирма входит в тройку лидеров на рынке, политика направлена на удовлетворение потребностей и желаний клиента.

Для оперативной и качественной работы сотрудников закуплено самое современное оборудование, которое загружено на максимум заказами. Согласно финансового отчета за 2019 календарный год положение фирмы более, чем устойчивое, заработная плата самая высокая по отрасли.

Предприятие использует отраслевую систему, которая интегрируется с сайтом и смартфонами, с постоянной поддержкой и развитием.

**Контрольные вопросы.** Используя данные предприятия «DianSoftware» проведите анализ конкурентных сил по Портеру и ответьте на вопросы:

1. Оцените конкурентоспособность и уровень конкуренции на рынке химической промышленности.
2. Дайте оценку уровню внутриотраслевой конкуренции на рынке IT в ДНР.
3. Оцените уровень угрозы входа новых игроков на рынок.
4. Опишите результаты с листа "Анализ 5 сил М. Портера", воспользовавшись шаблоном по ссылке «Анализ конкуренции по Портеру». – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/> и оцените ситуацию по каждому параметру, разработайте ключевые направления работ.

## Раздел 2. Стратегический анализ как этап выбора стратегии

*Ситуация 5 к теме «Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации»*

### Описание ситуации.

Предприятие «Норд» выпускает три марки холодильников. Главный конкурент фирма «Лехел», которая занимает 10% целевого рынка. Оценить конкурентоспособность предприятия «Норд» по отношению к «Лехел» по таблицам 1, 2.

Таблица 1

«Технические параметры»

№ №	Параметры	Сириус	Пурга	Фриз	Лехел	Коэффиц. значимост и
1	Надежность (ресурс/тыс. час)	100	130	20	30	18
2	Экономичность (кВт/час.сут.)	1,65	1,1	1,25	0,9	15
3	Емкость морозильной камеры дм <sup>3</sup>	40	50	50	60	12
4	Дизайн (в баллах по 10 бальной шкале)	4	6	3	5	10

## «Экономические характеристики»

№	Характеристики	Сириус	Пурга	Фриз	Лехел
1	Цена (усл. ед.)	14000	17000	16000	17000
2	Суммарные расходы потребителей за весь срок службы	66000	45000	62000	50000

**Контрольные вопросы.**

С использованием онлайн - сервиса «Сравнение с конкурентами онлайн» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: [https://www.masterplans.ru/sravnenie\\_s\\_konkurentami.html](https://www.masterplans.ru/sravnenie_s_konkurentami.html) необходимо:

1. Определить факторы конкурентоспособности и их весовое значение;
2. Провести экспертное оценивание конкурентов и подготовить профиль конкурентоспособности;
3. Провести сравнение по выявленным факторам конкурентоспособности;
4. Определить суммарные рейтинги конкурентов.

**Ситуация 6 к теме «Оценка действующей стратегии организации»****Описание ситуации.**

Ознакомьтесь с описанием состояния отрасли химической промышленности в ДНР. До военных событий, которые начали разворачиваться в начале 2014 г., Донецкая область была одним из самых развитых промышленных регионов Украины – производила 19,7% продукции обрабатывающей промышленности Украины.

Донбасс в структуре промышленного производства Украины обеспечивал 24,6% общего объема производства, в том числе: Донецкая область – 18,5%, Луганская – 6,1%. Экономика Донецкой области была представлена 150 отраслями, на её территории находилось более 2000 промышленных предприятий, 800 из которых обеспечивали 23% экспортных поступлений Украины.

Область имела положительное сальдо внешней торговли (коэффициент покрытия экспортом импорта составлял 3,44). Прямые иностранные инвестиции за последние 5 довоенных лет увеличились в 3,7 раза, в то время, как в целом по Украине – в 2,65 раза. Официальные межбюджетные трансферты в Донецкую область составляли в 1,1–2,2 раза ниже средних значений по стране.

Проведем результаты сравнительного анализа динамики развития химической отрасли. На январь 2017 г. в ДНР основную долю в промышленности занимала металлургия и металлообработка – 37,6%; 10,6% приходится на пищевую промышленность; 8,8% – коксохимию; и всего 2,2% приходилось на химическую промышленность.

В 2019 г. рост реализации продукции перерабатывающей промышленности основывался на положительной динамике в ключевых отраслях: металлургии, пищевой промышленности (на 13,6%), машиностроении (на 50%), производстве резиновых и пластмассовых изделий (на 20,2%), производстве бумаги и полиграфической деятельности (на 8,3%), производстве одежды, текстильной продукции, кожи и изделий из нее (на 22,6%).

Химическая промышленность Республики представлена предприятиями, которые специализируются на производстве химических веществ и химической продукции для промышленных предприятий, товаров бытовой химии, резиновых и пластмассовых изделий. Продукцией отрасли являются: газы технические, аргон и кислород, формовые резинотехнические изделия, резина сырая, мыло твердое, клей в ассортименте, лак, краски в ассортименте, грунт и грунтовка в ассортименте, теплоизолирующие и шлакообразующие смеси, пластмассовые и полиэтиленовые изделия.

По итогам работы химической отрасли Республики за 2019 г. объем производства продукции составил 1 091,7 млн руб., что на 6,7% больше в сравнении с показателем



предыдущего года – 1 023,1 млн руб. В то же время объем реализации продукции зафиксирован на отметке 1 214,6 млн руб., что на 5,5% больше, чем в 2018 г., когда химической продукции было реализовано на сумму 1 151,8 млн руб. Объем экспорта продукции отрасли в 2019 г. составил 364,5 млн руб., что на 9,1% выше показателя 2018 г., когда было экспортировано продукции на сумму 334 млн руб. Рост объемов производства и реализации за отчетный период обусловлен повышением спроса на готовую продукцию предприятий ООО «Донтехрезина и Ко», ООО «КДН №2», ООО «Омега», ООО «Центр управления качеством больничной гигиены».

В 2018 г. численность занятых на предприятиях химической промышленности Республики составила 2,6 тыс. чел, что на 44,4% больше по сравнению с 2017 г., когда численность занятых была зафиксирована на отметке 1,8 тыс. чел. (рис. 1.6). При этом, по отрасли за отчетный период наблюдался рост среднемесячной заработной платы, который составил 9 тыс. руб., что на 20% выше, чем было в 2017 г., когда среднемесячная заработная плата составила 7,5 тыс. руб.

#### **Постановка задачи:**

Проанализировать уровень привлекательности химической отрасли с использованием портфельного метода «Матрица «привлекательность отрасли – конкурентоспособность», и построить матрицу General Electric (GE) / McKinsey на основе применения онлайн - сервиса «Powerbranding» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/>.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте оценку действующей стратегии и выявите приоритетные направления развития бизнеса в химической отрасли.
2. В каком из направлений ведущие компании будут нести убытки в долгосрочной перспективе.
3. Какие товары химической отрасли нуждаются в повышении конкурентоспособности.
4. Какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии.

### ***Ситуация 7 к теме «Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей»***

#### **Описание ситуации.**

Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры включает стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Данные о продажах этих СБЕ и их конкурентов приведены в таблице 1.

Таблица 1

Характеристики СБЕ и их конкурентов

СБЕ	Продажи, млн.шт.	Число главных конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
А	2,0	9	1,4/1,4/1,0	15
В	4,2	21	3,2/3,2/2,0	20
С	4,9	16	3,8/3,0/2,5	7
Д	7,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,9	12	3,0/2,5/2,0	4
Ф	1,4	7	1,6/2,0/1,2	12

#### **Контрольные вопросы:**

1. Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ. Проведите группировку видов бизнеса по уровню темпа роста рынка
2. Проанализируйте портфель предприятия с использованием метода БКГ и дайте оценку его состояния, предварительно рассчитав объем доли рынка и относительную

долю рынка. Постройте график с целью выявления квадрантов товарных групп СБЕ по двум факторам: доля рынка и темп роста рынка.

3. Сформулируйте рекомендации для формирования портфеля видов деятельности (товаров) организации по результатам проведенного анализа.

4. Какую стратегию следует выбрать для каждой группы СБЕ.

## 2.5. Рекомендации оценивания результатов подготовки обучающимися докладов

Максимальное количество баллов	Критерии
5	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно
4	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы
2-3	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы
1	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ ДОКЛАДОВ ПО РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Теоретические основы и особенности стратегического анализа среды организации

Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа

Тема 1.2. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации

Тема 1.3. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации

1. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе.

2. Принятие стратегических решений на основе альфа-критерия решения Гурвица, критерия решения Вальда, Лапласа, Сэйвиджа.
3. Риски и условия реализации стратегии лидерства по издержкам.
4. Риски и условия реализации стратегии широкой дифференциации.
5. Риски и условия реализации стратегии оптимальных издержек.
6. Риски и условия реализации сфокусированных стратегий.
7. Применение матрицы H.L. Ansoff.
8. Применение матрицы M. Porter.
9. Применение модели «7S» McKinsey.
10. Применение модели ADL/LC.
11. Применение модели BCG.
12. Применение модели C.H.Hofer/D.E.Schendel.
13. Применение модели GE/McKinsey.
14. Применение модели Shell/DPM.
15. Применение модели пяти сил М. Портера.

## **Раздел 2. Стратегический анализ как этап выбора стратегии**

Тема 2.1. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации

Тема 2.2. Оценка действующей стратегии организации

Тема 2.3. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей

1. Классификация стратегий конкуренции по М. Портеру.
2. Стратегии вертикальной интеграции.
3. Стратегии сокращения бизнеса – дезинтеграция и аутсорсинг.
4. Наступательные и оборонительные стратегии.
5. Стратегия первопроходца.
6. Internet-стратегии для традиционного бизнеса и ключевые факторы успеха в электронной коммерции.
7. Особенности конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла отрасли.
8. Стратегия диверсификации.
9. Стратегии роста и сокращения.
10. Многонациональные стратегии: глобализация или национальная специализация.
11. Стратегия и организация многонациональной корпорации.

## **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **Раздел 1. Теоретические основы и особенности стратегического анализа среды организации**

#### **Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа**

1. Характеристика теоретических подходов к понятию стратегического управления.
2. Уровни стратегического экономического анализа в зависимости от уровней управления.
3. Теоретические подходы к классификации видов стратегического анализа.
4. Методологические основы инструментария стратегического анализа, его методы и технологии.
5. Характеристика этапов проведения современного стратегического анализа.
6. Подходы к классификации методов и моделей стратегического анализа.
7. Цели и задачи современного стратегического анализа.
8. Влияние характеристики внешней среды на выбор метода ее анализа.

### 9. **Ситуационное задание**

Ознакомьтесь с исходными данными работы фитнес клуба ООО «MyFit». Вид продукции или услуги: предоставление фитнес услуг (тренажерный зал, бассейн, групповые программы, персональные тренировки, фитнес бар). Конечные потребители услуг: клиенты со средним и высоким доходом (возраст потребителей услуг не ограничен). Поставщики и основные виды сырья: постоянными поставщиками материалов, продуктов питания для бара и пр. будут являться оптовые и розничные предприятия города. Поставщики спортивного питания, воды и т.д. для фитнес-бара – магазин спортивного питания Protein Shark (г. Донецк, ТРЦ Донецк Сити), BodyFactor (г. Донецк, ТЦ «Южный»), ООО «ШАНИ» (г. Донецк), ООО «ТД «Виола» (г. Донецк). Оборудование, мебель и техника для фитнес-клуба заказываются в специализированных спортивных, мебельных и компьютерных оптовых компаниях. Около 50% приобретаемого оборудования производится в РФ. Ремонт помещения фитнес-клуба будет выполнять специализированная строительная компания. Поставщики спортивного оборудования – ООО "Завод спортивного оборудования Динамика" (г. Москва), ООО "РР-СПОРТ" (г. Москва)

#### **Контрольные вопросы:**

1. Приведите перечень факторов, влияющих на деятельность ООО «MyFit».
2. Сформулируйте миссию ООО «MyFit» и его цели.
3. При разработке миссии организации следует воспользоваться шаблоном для разработки миссии компании и перечислить основные требования к формулировке миссии.

#### **Тема 1.2. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации**

10. Понятие системного подхода в управлении и особенности его использования в стратегическом анализе.
11. Основные принципы системного подхода и основные аспекты его практического использования.
12. Особенности методологии ситуационного подхода в управлении.
13. Ситуационный анализ как основа ситуационного подхода в управлении организацией, его составляющие и инструменты.
14. Формирование информационной базы стратегического анализа.

#### **Тема 1.3. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации**

15. Понятие организационного окружения как объекта стратегического анализа является
16. Применение модели PEST-анализа как инструмента стратегического макроэкономического анализа окружающей среды организации.
17. Стадии, цели и основные показатели отраслевого анализа.
18. Анализ уровня конкуренции в отрасли в зависимости от основных конкурентных сил в соответствии с моделью анализа конкуренции М. Портера.
19. Определение ключевых факторов успеха (КФУ) отрасли, понятие и характеристика корневых компетенций и формирование отраслевой матрицы.
20. Классификация факторов при анализе стратегических групп конкурентов.
21. Характеристика стратегических групп конкурентов и этапы построения позиционной карты конкурентов.
22. Классификация источников информации о конкурентах и цели сбора данных для формирования компонентов анализа конкурентов.
22. Матрица SPACE как метод анализа компании для определения конкурентного стратегического положения организации в отрасли.
23. Основные направления анализа потребителей, признаки и критерии их сегментации согласно матрицы SPACE-анализа.

24. Критерии, определяющие качество покупателей со стратегической точки зрения и основные пути расширения выбора покупателей по матрице SPACE -анализа.

25. **Ситуационное задание.**

ООО «ПГ «ТРИОН» учреждено Общим собранием участников в 2014 году и осуществляет свою деятельность согласно Уставу ООО «ПГ «ТРИОН». Основные виды экономической деятельности ООО «ПГ «ТРИОН» позиционируются в рамках химической отрасли ДНР. До военных событий, которые начали разворачиваться в начале 2014 г., Донецкая область была одним из самых развитых промышленных регионов Украины – производила 19,7% продукции обрабатывающей промышленности Украины. На январь 2017 г. в ДНР основную долю в промышленности занимала металлургия и металлообработка – 37,6%; 10,6% приходится на пищевую промышленность; 8,8% – коксохимиию; и всего 2,2% приходилось на химическую промышленность. По итогам работы химической отрасли Республики за 2019 г. объем производства продукции составил 1 091,7 млн руб., что на 6,7% больше в сравнении с показателем предыдущего года – 1 023,1 млн руб. В то же время объем реализации продукции зафиксирован на отметке 1 214,6 млн руб., что на 5,5% больше, чем в 2018 г., когда химической продукции было реализовано на сумму 1 151,8 млн руб. Объем экспорта продукции отрасли в 2019 г. составил 364,5 млн руб., что на 9,1% выше показателя 2018 г., когда было экспортировано продукции на сумму 334 млн руб. Рост объемов производства и реализации за отчетный период обусловлен повышением спроса на готовую продукцию предприятий ООО «Донтехрезина и Ко», ООО «КДН №2», ООО «Омега», ООО «Центр управления качеством больничной гигиены».

**Контрольные вопросы:**

1. Определите актуальные направления стратегического развития ООО «Промышленная группа «ТРИОН» на основе анализа факторов влияния макросреды с помощью метода PEST-анализа.

2. С помощью метода составления профиля среды оцените факторы внешней среды ООО «Промышленная группа «ТРИОН», рассчитайте среднюю оценку значимости этих факторов, проведя ранжирование по мере убывания весов их значимости.

3. Сделайте выводы и охарактеризуйте потенциальные изменения общей экономической ситуации на рынке химической отрасли ДНР.

**Раздел 2. Стратегический анализ как этап выбора стратегии**

**Тема 2.1. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации**

26. Классификация ресурсов предприятия в системе анализа конкурентных преимуществ.

27. Понятие конкурентных преимуществ организации и их классификация.

28. Охарактеризуйте процесс GAP-анализа, его цель и виды разрывов между поставками сырья и продажами.

29. **Ситуационное задание.**

На начало 2019 г. в ДНР зарегистрировано 38 предприятий, относящихся к машиностроительной отрасли. В Республике работают предприятия, которые являются потребителями продукции машиностроительной отрасли или поставщиками сырья для нее. Объем реализации продукции машиностроения в 2018 г. составил 2,758 млрд руб., (прирост 0,7 млрд руб.). Экспорт продукции машиностроения увеличился по сравнению с 2016 г. в 2 раза и составил 1,937 млрд руб. В настоящее время машиностроительный сектор ДНР в значительной степени представлен производством горнодобывающих и шахтных машин, сбыт которых

ориентирован на предприятия угольной отрасли. Данный сектор промышленности представлен такими предприятиями, как ООО «Донбассуглемаш», ГП «Донецкгормаш», ООО «Научно-производственное объединение «Ясиноватский машиностроительный завод», ЧАО «Горловский машиностроительный завод «Универсал», ООО «Машиностроительный завод «Буран», ООО «Новогорловский машиностроительный завод». Данные предприятия специализируются на производстве и ремонте машин и оборудования для добывающей промышленности и строительства, а также производят запасные части к ним.

**Контрольные вопросы:**

1. Используя данные о состоянии машиностроительной отрасли в Республике, проведите анализ конкурентных сил по Портеру, и оцените конкурентоспособность и уровень конкуренции в данной отрасли.

2. Дайте оценку уровню внутриотраслевой конкуренции в машиностроительной отрасли ДНР.

3. Представьте результаты "Анализа 5 сил М. Портера", разработайте ключевые направления работ по регулированию конкурентной среды в отрасли.

**Тема 2.2. Оценка действующей стратегии организации**

30. Классификация факторов эффективности действующей стратегии, и основные этапы проведения анализа в соответствии с имеющимися внутренними ресурсами, внешними рыночными условиями и конкурентными возможностями.
31. Система показателей и критериев эффективности действующей стратегии организации и характеристика используемых методов ее анализа.
32. Исследование прочности конкурентной позиции организации.
33. Характеристика методических подходов к выявлению стратегических проблем организации.
34. **Ситуационное задание.**

ГП «Донецкая железная дорога» является государственным предприятием, подчиненным Трансграничному концерну «Железные дороги Донбасса», которое находится по адресу 283001 г. Донецк, ул. Артема, 68. Основные услуги оказываются службой перевозок и службой коммерческой работы и маркетинга. При перевозках грузов по территории Донецкой Народной Республики действуют ставки сборов за работы и услуги, которые предоставляются Государственным предприятием «Донецкая железная дорога» по договорным тарифам (ДТ). ДТ – 159 – «Подача и уборка вагонов и контейнеров под погрузку или выгрузку на станции, не открытые для выполнения коммерческих операций, а также работы, связанные с приемом, выдачей, погрузкой и выгрузкой на этих станциях»: ДТ – 164 – «Подача вагонов и контейнеров для погрузки (выгрузки) в определенное время, периоды суток, дни недели или месяца при наличии отдельной письменной заявки или договора о выполнении данной услуги (кроме дней, указанных в декадной заявке)». Отдельным видом услуг является разработка единых технологических процессов работы подъездных путей и станций примыкания и заключение договоров на эксплуатацию подъездных путей и подачу/уборку вагонов.

**Контрольные вопросы.**

1. Проанализировать уровень привлекательности железнодорожной отрасли с использованием портфельного метода «Матрица «привлекательность отрасли – конкурентоспособность», и построить матрицу General Electric (GE) / McKinsey.

2. Дайте оценку действующей стратегии и выявите приоритетные направления развития железнодорожного транспорта в ДНР.

3. Обоснуйте, в каком из направлений ГП «Донецкая железная дорога» будет нести убытки в долгосрочной перспективе, а какие виды деятельности являются

приоритетными в продвижении и развитии.

### Тема 2.3. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей

35. Анализ стратегии предприятий зрелых отраслей и выявление источников их конкурентных преимуществ.
36. Анализ стратегии предприятий отрасли, переживающей спад, выявление их стратегических проблем и преимуществ.
37. Характеристика типологии конкурентных стратегий по Ф. Котлеру.
38. Сущность сценарного подхода для разработки стратегии организации.
39. Использование метода «стратегических бесед» {strategic conversations) как форма превращения коммерческой организации в обучающуюся организацию, выбор форм их проведения и критерии эффективности.
40. Методические подходы к проведению сценарного планирования стратегии развития организации.
41. Обеспечение эффективности сценарного планирования как инструмента стратегического управления организации на основе трехуровневой системы сценариев.
42. Принципы и критерии выбора источников информации современного стратегического анализа с учетом ориентации на свойства имеющегося информационного обеспечения.
43. Оценка источников информации для проведения эффективного стратегического анализа.
44. Оценка эффективности использования методов стратегического анализа.
45. Оценка показателей эффективности использования методов стратегического анализа (методика «сопоставления с базой», сравнение деятельности, анализа «мультипликативной» эффективности).
46. **Описание ситуации.**  
Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры включает стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Данные о продажах этих СБЕ и их конкурентов приведены в таблице 1.

Таблица 1

Характеристики СБЕ и их конкурентов

СБЕ	Продажи, млн. шт.	Число главных конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
А	2,0	9	1,8/1,8/1,0	15
В	4,2	21	2,2/2,2/1,0	20
С	4,9	16	4,8/4,0/3,5	7

#### Контрольные вопросы:

1. Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ. Проведите группировку видов бизнеса по уровню темпа роста рынка.
2. Проанализируйте портфель предприятия с использованием метода БКГ и дайте оценку его состоянию, предварительно рассчитав объем доли рынка и относительную долю рынка. Постройте график с целью выявления квадрантов товарных групп СБЕ по двум факторам: доля рынка и темп роста рынка.
3. Сформулируйте рекомендации для формирования портфеля видов деятельности (товаров) организации по результатам проведенного анализа.
4. Какую стратегию следует выбрать для каждой группы СБЕ.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

**Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент**  
**Профиль «Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент»**

**Кафедра менеджмента непромышленной сферы**  
**Учебная дисциплина «Современный стратегический анализ»**  
**Курс 2 Семестр 3 Форма обучения очная**

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

**Теоретические вопросы.**

1. Характеристика теоретических подходов к понятию стратегического управления.
2. Оценка показателей эффективности использования методов стратегического анализа (методика «сопоставления с базой», сравнение деятельности, анализа «мультипликативной» эффективности).

**Ситуационное задание.**

Основные отличительные черты джинсовой одежды COLIN'S – реальная цена одежды, доступная людям разных возрастов, профессий и социальных групп; качество и отменный дизайн; использование современных технологий в производстве и дизайне одежды. Ассортимент джинсовой одежды COLIN'S – джинсовые: куртки, рубашки, жилеты, юбки, сарафаны, шорты, комбинезоны; хлопчатобумажный и шерстяной трикотаж: топы, футболки, толстовки, свитера; верхняя одежда: жакеты, куртки; детская одежда; разнообразные аксессуары; модели авангардного направления. У компании COLIN'S есть несколько конкурентов, в число которых входят Diesel, GLORIA JEANS, MUSTANG и др.

Diesel – одежда для молодых и дерзких. В настоящее время Diesel, пожалуй, самая молодая компания, получившая признание модной индустрии. Торговая марка Diesel появилась более 20 лет назад, производит кроме джинсовой одежды, повседневную одежду для молодых, а также различные аксессуары. Сегодня более 6000 торговых точек и 200 фирменных магазинов компании Diesel представлены более, чем в 80 странах мира.

GLORIA JEANS – компания-создатель модных джинсовых брендов, успешно осваивающая сегменты одежного рынка модный casual и city life style, – ведет свою историю с конца 80-х годов. GLORIA JEANS – это два супербренда: Gee Jay и Gloria Jeans. Gee Jay – модный молодежный бренд одежды. Сегодня GLORIA JEANS – это не только одежда для детей, но и модный, динамичный стиль для активной, идущей в ногу со временем молодежи.

MUSTANG – Одежда немецкой марки MUSTANG продается в 44 странах и с каждым днем становится популярней. В MUSTANG отлично сочетаются классика и самые модные идеи для тех, кто хочет выразить в одежде новый жизненный стиль и новые эмоции. MUSTANG – в авангарде мировой моды. Сегодня MUSTANG предлагает полноценные мужские и женские коллекции, включающие в себя джинсовую одежду, куртки, юбки, платья, свитера, белье, обувь и аксессуары.

**Контрольные вопросы:**

1. Каковы конкурентные преимущества организаций, предлагающих одежду?
2. Используя приведенные сведения, проведите SWOT-анализ компании COLIN'S
3. Какие рекомендации целесообразно предложить для COLIN'S по дальнейшему развитию бизнеса?

Экзаменатор: \_\_\_\_\_ П.А. Климова

Утверждено на заседании кафедры «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_г. (протокол № \_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_г.)

Зав.кафедрой: \_\_\_\_\_ Е.В. Тарасова