



Федеральное агентство по рыболовству  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник УРОПСИ

Фонд оценочных средств  
(приложение к рабочей программе дисциплины)  
**«СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

основной профессиональной образовательной программы магистратуры  
по направлению подготовки

**38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**  
Профиль программы  
**«ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

ИНСТИТУТ  
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления  
кафедра экономики и финансов

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;</p> <p>ПК-1: Способен проектировать и осуществлять внедрение системы процессного управления организации</p>	<p>УК-2.2: Разработка плана проекта, определение потребности в ресурсах и контроль реализации проекта с последующим публичным представлением полученных результатов;</p> <p>ПК-1.1: Проводит анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения;</p> <p>ПК-1.2: Разрабатывает и усовершенствует системы процессного управления организации</p>	<p>Современный стратегический анализ</p>	<p><u>Знать:</u> основы стратегического анализа и планирования; ситуационного, процессного, количественного подходов к проведению стратегического анализа; основы методов принятия инвестиционных решений; основ товарного, ассортиментного планирования на предприятии; инструментарий финансовой анализа; теоретические основы и методы диагностики организационных процессов; прикладного системного анализа, технологий организационного консультирования;</p> <p><u>Уметь:</u> самостоятельно решать поставленную задачу стратегического анализа с использованием накопленных знаний; применять изученные методы стратегического анализа при решении профессиональных задач, в том числе в условиях неопределенности; анализировать, систематизировать, обобщать, оценивать, интерпретировать и представлять собранную информацию; разрабатывать политику конкурентоспособности фирмы; решать системные задачи и проблемы стратегического анализа; принимать стратегические управленческие решения, связанные с эффективным использованием человеческих, материальных и финансовых ресурсов; оценивать эффективность инвестиционных программ, проектов методами:</p>

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
			дисконтирования денежного потока, опционного подхода; <u>Владеть:</u> методами стратегического анализа; методами экономико-статистического анализа; навыками оценки последствий и рисков при принятии решения; российской и мировой практикой оценки проектов стратегического анализа; приемами и методиками диагностической работы в организации; опытом организационного консультирования.

## 2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий;
- задания для выполнения контрольной работы студентов.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, относятся:

- вопросы для промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине.

## 3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1 Тестовые задания используются для оценки освоения тем дисциплины студентами всех форм обучения (Приложение №1). Тестирование проводится как форма самостоятельной работы студентов всех форм обучения.

Тестовое задание предусматривает выбор правильного ответа (или нескольких вариантов ответа) на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа.

Тестирование производится методом случайной выборки (40 вопросов в итоговом тестовом задании или 10 вопросов по отдельно взятой теме дисциплины) в системе тестирования «INDIGO». Оценка по результатам тестирования зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (%):

- от 0 до 55 – неудовлетворительно;
- от 56 до 70 – удовлетворительно;
- от 71 до 85 – хорошо;
- от 86 до 100 – отлично.

Положительная оценка выставляется студенту при получении от 56 до 100% верных ответов.

3.2 В приложении № 2 приведены типовые задания для проведения практических занятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Положительная оценка по ним ставится при выполнении студентом задания и защиты у преподавателя, ведущего практические занятия. Неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил предусмотренные рабочей программой дисциплины практические задания.

3.3 В приложении № 3 приведены типовые задания для контрольной работы для студентов заочной формы обучения. Контрольная работа предполагает раскрытие теоретических вопросов по дисциплине.

Контрольная работа сдается путем прикрепления в ЭИОС КГТУ в соответствующую рубрику, созданную преподавателем по данной дисциплине. Срок сдачи: не позднее начала зачетно-экзаменационной сессии, установленной графиком учебного процесса.

По результатам проверки контрольной работы выставляется оценка. Работа положительно оценивается при условии соблюдения требований задания на ее выполнение. В том случае, если работа не отвечает предъявляемым требованиям (не раскрыты теоретические вопросы или отдельные вопросы плана, использовано менее пяти литературных источников по каждому вопросу, изложение материала поверхностно, отсутствуют выводы, не решена задача), то она возвращается автору на доработку. Студент должен переделать работу с учетом замечаний и предоставить для проверки новый вариант.

## 4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины во втором семестре (получившие при этой аттестации положительную оценку);
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий во втором семестре;
- получившие положительную оценку по контрольной работе.

Критерии оценивания контрольной работы приведены ниже в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии оценивания контрольной работы

Форма контроля	Критерии	
	«зачтено»	«незачтено»
Контрольная работа	Показано умение применять полученные теоретические знания, глубокое и творческое овладение основной и дополнительной литературой; материал изложен грамотно, аргументированно и логически стройно; показано умение теоретически обосновывать изложенные положения; практическая часть выполнена в полном объеме; соблюдены требования к оформлению контрольной работы	Выставляется в случаях, когда не выполнены условия, позволяющие поставить оценку «зачтено»

4.2 В приложении № 4 приведены экзаменационные вопросы по дисциплине. Экзаменационный билет содержит два из экзаменационных вопросов.

4.3 Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос, выполнении им экзаменационного задания).

Критерии оценивания экзамена по дисциплине:

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 - балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2)

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
<b>2. Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
<b>3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы

Система оценок  Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
				поставленной задачи
<b>4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

## **5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ**

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Современный стратегический анализ» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Производственный менеджмент»).


Фонд оценочных средств дисциплины рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и финансов (протокол № 6 от 26.04.2022).

Заведующий кафедрой

  
А.Г. Мнаçаканян

Фонд оценочных средств дисциплины рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол №7 от 05.04.2022).

Заведующая кафедрой

  
В. В. Дорофеева



## ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

### Вариант 1.

1. 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.
  
2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:
  - а) функциональная стратегия;
  - б) корпоративная стратегия;
  - в) бизнес-стратегия.
  
3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:
  - а) функциональная стратегия;
  - б) бизнес-стратегия;
  - в) стратегия.
  
4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:
  - а) корпоративная стратегия;
  - б) функциональная стратегия;
  - в) бизнес-стратегия.
  
5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:
  - а) бизнес-стратегия;
  - б) функциональная стратегия;
  - в) корпоративная стратегия.
  
6. 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» называется:
  - а) Управление на основе предвидения изменений;
  - б) Управление на основе контроля за исполнением;
  - в) Управление на основе гибких экстренных решений.
  
7. 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)» называется:

- а) Управление на основе контроля за исполнением;
- б) Управление на основе предвидения изменений;
- в) Управление на основе гибких экстренных решений.

8. 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)» называется:

- а) Управление на основе контроля за исполнением;
- б) Управление на основе предвидения изменений;
- в) Управление на основе гибких экстренных решений.

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

- а) долгосрочное планирование
- б) стратегическое планирование
- в) среднесрочное планирование

10. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- а) среднесрочное планирование
- б) долгосрочное планирование
- в) стратегическое планирование.

11. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

- а) стратегическое планирование
- б) долгосрочное планирование
- в) стратегическое управление

12. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ

13. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:

- а) стратегическое планирование;
- б) SWOT – анализ;
- в) стратегия.

14. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается уровень «даёт понимание общих подходов, принципов, форм организации системы. Этот уровень образуют науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.», то это уровень?

- а) конкретная методология наук;
- б) методология, методика и технология стратегического управления;

в) общефилософский.

15. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления»?

- а) Единство направления;
- б) Разделение труда;
- в) Выделение доминанты развития.

### **Вариант 2.**

1. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это:

- а) стратегические;
- б) общие;
- в) специфические.

2. Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях – это:

- а) стратегические;
- б) специфические
- в) перспективные.

3. Данное определение: Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации, относится к концепции:

- а) Концепция Бостонской консультативной группы;
- б) Концепция Джерард Электрик/Маккензи;
- в) Концепция Артур де Литтл.

4. Данное определение: Основное теоретическое положение модели состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией, относится к концепции:

- а) Концепция Бостонской консультативной группы;
- б) Концепция конкуренции Shell/DPM;
- в) Концепция Артур де Литтл.

5. Данное определение: матрица этой модели, как и матрица GE/McKinsey, является двухфакторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса, относится к концепции:

- а) Концепция конкуренции Shell/DPM;
- б) Концепция Бостонской консультативной группы;
- в) Концепция Джерард Электрик/Маккензи.

6. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике:

«Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»:

- а) «Дойные коровы»;
- б) «Собаки»
- в) «Звезды»

7. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»:

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»
- в) «Трудные дети»

8. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес»:

- а) «Собаки»;
- б) «Трудные дети»;
- в) «Звезды».

9. Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

- а) пограничным;
- б) сомнительным;
- в) проигравшим.

10. Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы – это такие виды, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y., то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

- а) проигравшим;
- б) пограничным;
- в) победившим.

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

- а) Победитель 3;
- б) Победитель 2;
- в) Победитель 1.

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

- а) Победитель 1;
- б) Победитель 2;
- в) Победитель 3.

13. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На этой стадии

продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога»:

- а) рождение;
- б) зрелость;
- в) рост.

14. Главной причиной, которая порождает и сопровождает риски, во всем их жизненном цикле считается:

- а) Плохое планирование;
- б) Неграмотный подход к управлению топ менеджеров компании;
- в) Информационное "голодание".

15. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке:

- а) рождение;
- б) рост;
- в) зрелость.

### **Вариант 3.**

1. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно:

- а) рождение.
- б) зрелость.
- в) рост.

2. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей:

- а) рождение;
- б) рост;
- в) старость.

3. Модель ADL предполагает по оси X откладывать конкурентные позиции вида бизнеса. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции: в этой позиции вид бизнеса добывается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции:

- а) прочная;

- б) ведущая;
- в) сильная.

4. Модель ADL предполагает по оси X откладывать конкурентные позиции вида бизнеса. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции: Такой вид бизнеса не будет иметь сильных сторон ни в настоящем, ни в будущем. Единственный возможный стратегический отклик для такого положения бизнеса, помимо де инвестиций – попытаться на некоторое время продлить его существование:

- а) нежизнеспособная;
- б) слабая;
- в) прочная.

5. Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии. Определите какую позицию характерная для «Лидера бизнеса»:

- а) Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такое организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента;
- б) Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается;
- в) Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

6. Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии. Определите какую позицию характерная для «Стратегии роста»:

- а) Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такое организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента;
- б) Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается;
- в) Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

7. По модели Shell/DPM можно определить стратегии инвестирования. Определите какие возможны стратегии для позиции «Лидера бизнеса»:

- а) необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше;
- б) инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения;

в) продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов).

8. По модели Shell/DPM можно определить стратегии инвестирования. Определите какие возможны стратегии для позиции «Стратегии свергывания бизнеса»:

- а) инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения;
- б) никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес;
- в) необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

9. Виды бизнеса, которые при позиционировании имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ организации на рынке, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

- а) пограничным;
- б) победившим;
- в) проигравшим.

10. Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы – это такие виды, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y., то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

- а) пограничным;
- б) сомнительным;
- в) проигравшим.

11. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке. Данная цель относится к подсистеме:

- а) Менеджмент;
- б) Маркетинг;
- в) Научно-исследовательские разработки (инновации).

12. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции. Данная цель относится к подсистеме:

- а) Маркетинг;
- б) Финансы;
- в) Производство.

13. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. Данная цель относится к подсистеме:

- а) Финансы;
- б) Маркетинг;
- в) Научно-исследовательские разработки (инновации).

14. Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях – это:

- а) стратегические;
- б) общие;
- в) специфические.

15. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это:

- а) общие;
- б) стратегические
- в) перспективные.



## **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

### **Практическое занятие 1**

**Тема: Введение в стратегический анализ. Сущность и содержание стратегии организации.**

Форма занятия: семинар

#### **План занятия**

1. Обсуждение вопросов темы.
2. Опрос по материалам лекций.

#### **Вопросы**

1. Роль стратегического менеджмента в постиндустриальную эпоху.
2. Объекты, уровни и методы стратегического управления.
3. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой (корпорацией).
4. Стратегическое управление и государственное регулирование экономики.
5. Особенности проявления цикличности социально-экономического развития в отдельных странах
6. Роль международных интеграционных союзов в формировании динамики социально-экономического развития стран
7. Корпоративные (портфельные) стратегии
8. Модели поведения организации
9. Организационные стратегии с целью изменения микро- и макроусловий деятельности
10. Организационные стратегии с целью изменения условий рынка и отрасли
11. Потенциал организации и управление потенциалом

### **Практическое занятие 2**

**Тема: Роль анализа в формулировании стратегии.**

Форма занятия: семинар

#### **План занятия**

1. Обсуждение вопросов темы.
2. Опрос по материалам лекций.

#### **Вопросы**

1. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе
2. Применение CVP-анализа
3. Применение DRETS-анализа
4. Применение ETOM-анализа
5. Применение GAP-анализа
6. Применение LOTS-анализа
7. Применение PEST-анализа и его разновидностей

8. Применение PIMS-анализа
9. Применение SWOT-анализа
10. Применение анализа полей бизнеса
11. Применение анализа профиля объекта;
12. Применение анализа цепочки создания ценностей
13. Применение бенчмаркинга
14. Применение диаграммы Исикавы
15. Применение матрицы H.L. Ansoff
16. Применение матрицы M. Porter
17. Применение модели «7S» McKinsey
18. Применение модели ADL/LC
19. Применение модели BCG
20. Применение модели C.H.Hofer/D.E.Schendel
21. Применение модели GE/McKinsey
22. Применение модели Shell/DPM
23. Особенности динамики социально-экономического развития России
24. Анализ конкурентного преимущества экономического субъекта (фирмы, региона, страны)
25. Прогнозирование внешней среды экономического субъекта
26. Анализ и прогнозирование общей ситуации в среде обитания экономического субъекта и конкуренции в ней.

### **Практическое занятие 3**

#### **Тема: Отраслевой анализ.**

Форма занятия: семинар

#### **План занятия**

1. Обсуждение вопросов темы.
2. Опрос по материалам лекций.

#### **Вопросы**

1. Социальные системы, особенности их строения и информационного обмена.
2. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей экономического субъекта
3. Анализ факторов, формирующих стратегию.
4. Стратегия и конкурентное преимущество.
5. Сравнительный анализ разных стратегий экономического субъекта.
6. Применение модели пяти сил М. Портера
7. Применение системы управления посредством ранжирования стратегических задач
8. Применение системы управления в условиях стратегических неожиданностей
9. Применение системы управления по слабым сигналам
10. Применение системы управления посредством выбора стратегических позиций
11. Применение стратегических детерминант QUANS Research

12. Проблемы стратегического управления, обусловленные особенностями современного социально-экономического развития РФ, региона, муниципалитета
13. Стратегические неожиданности. Характеристики чрезвычайных ситуаций
14. Стратегическое планирование: сущность, процесс, условия эффективного внедрения и применения
15. Управление по целям (результату) и управление по вкладу

#### **Практическое занятие 4**

**Тема: Анализ ресурсов и способностей.**

Форма занятия: семинар

##### **План занятия**

1. Обсуждение вопросов темы.
2. Опрос по материалам лекций.

##### **Вопросы**

1. Функциональные стратегии
2. Взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом.
3. Анализ материальных ресурсов.
4. Анализ нематериальных ресурсов.
5. Анализ человеческих ресурсов.
6. Организационные способности и их классификация.
7. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей.
8. Присвоение результатов конкурентного преимущества.
9. Применение VRIO-анализа.
10. Воспроизводство способностей. Развитие новых способностей.

#### **Практическое занятие 5**

**Тема: Стратегии многонациональных корпораций.**

Форма занятия: семинар

##### **План занятия**

1. Обсуждение вопросов темы.
2. Опрос по материалам лекций.

##### **Вопросы**

1. Анализ международной конкуренции.
2. Интернационализация в различных отраслях экономики.
3. Влияние интернационализации на конкуренцию.
4. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте.
5. Национальный ромб М.Портера.
6. Понятие, структура и принципы кластера.
7. Теория кластеризации в региональной экономике.
8. Международные кластеры.
9. Национальные кластеры.

## **Практическое занятие 6**

**Тема: Оценивание стратегических альтернатив. Методы формирования предложений по итогам стратегического анализа.**

Форма занятия: семинар

### **План занятия**

1. Обсуждение вопросов темы.
2. Опрос по материалам лекций.

### **Вопросы**

1. Роль технических инноваций в изменении энергетической структуры социума и социальной динамике. Инновации и социальная структура, традиционные и инновационные типы отношений.
2. Проблема разрешения противоречия между стабильностью и изменениями. Экономические и социальные механизмы.
3. Стратегия и организационная структура экономического субъекта
4. Взаимосвязь структуры культуры и управления.

## **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

1. Анализ покупательской ценности организации.
2. Анализ жизненного цикла продукта на основе матрицы консалтинговой компании Артур Д. Литтл.
3. Исследование основных стратегических направлений развития компании путем применения матрицы Шелл.
4. Особенности стратегического анализа стадий эволюции рынка товаров (Матрица Хофера).
5. Особенности применения матрицы Ансоффа при проведении стратегического анализа.
6. Поле возможных стратегий Д. Абея (Матрица Абея).
7. Стратегический подход на основе разработки сценариев (метод сценариев).
8. Разработка моделей систем как инструмент разработки стратегии (метод моделирование).
9. Использование методов сравнительного анализа в целях повышения конкурентоспособности: анализ PIMS.
10. Анализ функциональных возможностей и ресурсов компании (модель VRIO).
11. Особенности конкурентных стратегий М. Портера.
12. Программно-целевое управление развитием компании.
13. Программирование стратегических фондов как инструмент финансового анализа.
14. Патентный анализ как методика стратегического анализа.
15. Портфельный и амбициозный стратегические подходы.
16. Стратегический анализ состояния компании на основе метода SWOT.
17. Особенности применения мозгового штурма и метода Дельфи при стратегическом анализе организации.
18. Анализ эффективных вероятностных портфелей стратегий.
19. Стратегический анализ развития региона.
20. Анализ общей окружающей среды (STEEP).
21. Продуктовый анализ предприятия на основе применения ABC-анализа.
22. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов.
23. Анализ сегментации потребителей.
24. Продуктовый анализ предприятия на основе применения XYZ-анализа.
25. Применение принципа Парето «80/20» при проведении стратегического анализа.
26. Анализ стоимостных цепочек.
27. Бенчмаркинг: его роль и значение.
28. Функционально-стоимостной анализ и ABC-метод как основа разработки стратегии.
29. Ресурсо-ориентированный подход к разработке стратегии.
30. Сбалансированная система показателей как инструмент контроллинга реализации стратегии.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН) ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

1. Понятие и уровни стратегии.
2. Цели и ценности организации в стратегическом анализе.
3. Анализ отраслевой структуры.
4. PEST-анализ.
5. Концепция движущих сил конкуренции.
6. Понятие конкурентной среды.
7. Процедура SWOT-анализа.
8. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
9. Определение ключевых элементов отраслевой структуры.
10. Субституция спроса и предложения.
11. Анализ жизненного цикла продукта на основе матрицы консалтинговой компании Артур Д. Литтл.
12. Анализ и прогнозирование общей ситуации в среде обитания экономического субъекта и конкуренции в ней.
13. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте.
14. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте.
15. Анализ конкурентного преимущества экономического субъекта (фирмы, региона, страны).
16. Анализ материальных ресурсов.
17. Анализ международной конкуренции.
18. Анализ нематериальных ресурсов.
19. Анализ общей окружающей среды (STEEP)
20. Анализ покупательской ценности организации.
21. Анализ сегментации потребителей.
22. Анализ стоимостных цепочек.
23. Анализ факторов, формирующих стратегию.
24. Анализ функциональных возможностей и ресурсов компании (модель VRIO).
25. Анализ человеческих ресурсов.
26. Анализ эффективных вероятностных портфелей стратегий.
27. Бенчмаркинг: его роль и значение.
28. Взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом.
29. Влияние интернационализации на конкуренцию.
30. Воспроизводство способностей. Развитие новых способностей.
31. Значение международной конкуренции для анализа отрасли
32. Интернационализация в различных отраслях экономики.
33. Использование методов сравнительного анализа в целях повышения конкурентоспособности: анализ PIMS.

34. Исследование основных стратегических направлений развития компании путем применения матрицы Шелл.
35. Классификация и оценка ресурсов.
36. Корпоративные (портфельные) стратегии.
37. Модели поведения организации.
38. Стратегическое планирование: сущность, процесс, условия эффективного внедрения и применения.
39. Стратегическое управление и государственное регулирование экономики.
40. Стратегия и конкурентное преимущество.