



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

УТВЕРЖДАЮ  
Директор института

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  
**УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И КОМПЛЕКСАМИ**

ИНСТИТУТ  
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления  
кафедра экономики и финансов

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ, ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ

### 1.1 Результаты освоения дисциплины

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными компетенциями

Код и наименование компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями
<p>УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</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 Способен проектировать и осуществлять внедрение системы процессного управления организации</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><b>Знать:</b> 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><b>Уметь:</b> 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: дисконтирования денежного потока, опционного подхода;</p> <p><b>Владеть:</b> 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.</p>

1.2 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

1.3 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- типовые задания по контрольной работе;
- тестовые задания открытого и закрытого типов.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации относятся:

- экзаменационные задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий закрытого и открытого типов.

1.4 Критерии оценки результатов освоения дисциплины

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 полной системой 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 данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
				ракурсы 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

1.5 Оценивание тестовых заданий закрытого типа осуществляется по системе зачтено/ не зачтено («зачтено» – 41-100% правильных ответов; «не зачтено» – менее 40 % правильных ответов) или пятибалльной системе (оценка «неудовлетворительно» - менее 40 % правильных ответов; оценка «удовлетворительно» - от 41 до 60 % правильных ответов; оценка «хорошо» - от 61 до 80% правильных ответов; оценка «отлично» - от 81 до 100 % правильных ответов).

Тестовые задания открытого типа оцениваются по системе «зачтено/ не зачтено». Оценивается верность ответа по существу вопроса, при этом не учитывается порядок слов в словосочетании, верность окончаний, падежи.

## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

**Компетенция УК-2.2:** Разработка плана проекта, определение потребности в ресурсах и контроль реализации проекта с последующим публичным представлением полученных результатов.

### Тестовые задания открытого типа

1. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности – это \_\_\_\_\_ .

**Ответ: корпоративная стратегия**

2. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это \_\_\_\_\_ .

**Ответ: стратегия**

3. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это \_\_\_\_\_.

**Ответ: бизнес-стратегия**

4. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это \_\_\_\_\_.

**Ответ: стратегическое управление**

5. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это \_\_\_\_\_ анализ.

**Ответ: СВOT / SWOT**

6. Выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм, это \_\_\_\_\_

**Ответ: миссия**

7. 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 \_\_\_\_\_

**Ответ: стратегическое планирование**

8. Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях – это \_\_\_\_\_ цели.

**Ответ: специфические****Тестовые задания закрытого типа:**

9. Стратегии управления персоналом организации, производством и финансами относятся к следующему виду стратегий:

**1) функциональная стратегия**

2) бизнес-стратегия

3) корпоративная стратегия

4) рыночная стратегия

10. Среди 5-ти конкурентных сил М. Портера присутствуют:

**1) сила покупателей**

2. сила государственного регулирования

**3) сила товаров-заменителей****4) сила покупателей**

11. Укажите последовательность основных этапов стратегического управления корпоративной экономической безопасностью предприятия

1	анализ среды
2	определение миссии и целей организации
3	формирование и выбор стратегии
4	реализация стратегии
5	оценка и контроль выполнения стратегии

**Ответ: 1, 2, 3, 4**

12. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:

- 1) изменение факторов внутренней среды
- 2) новые конкурентные преимущества
- 3) изменение условий внешней среды**
- 4) изменение законодательства

**Компетенция ПК-1.1:** Проводит анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения.

**Тестовые задания открытого типа**

13. Стратегические задачи и результаты деятельности, к которым компания должна стремиться для повышения своей конкурентоспособности и достижения успеха на рынке - \_\_\_\_\_.

**Ответ: ключевые факторы успеха / КФУ**

14. Завершающий этап процесса стратегического управления, который должен обеспечить качественную обратную связь, – это \_\_\_\_\_

**Ответ: контроль**

15. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это \_\_\_\_\_.

**Ответ: стратегия**

16. Факторы бизнеса, используемые владельцами и управленцами предприятия для выполнения целей бизнеса – это корпоративные \_\_\_\_\_

**Ответ: ресурсы**

17. Совокупность управленческих действий, направленных на повышение эффективности операционной, инвестиционной, финансовой и других видов деятельности предприятия – это \_\_\_\_\_ стратегия.

**Ответ: экономическая**

18. Условия и факторы, при определенных условиях сами по себе или в различной совокупности обнаруживающие вредоносные свойства \_\_\_\_\_ опасности.

**Ответ: источники**

19. Посредством \_\_\_\_\_ анализа исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды организации.

**Ответ: PEST**

**Тестовые задания закрытого типа**

20. Стратегии управления персоналом организации, производством и финансами относятся к следующему виду стратегий:

- 1) функциональная стратегия
- 2) бизнес-стратегия
- 3) корпоративная стратегия
- 4) рыночная стратегия

21. Установите соответствие стратегии и ее сущности

1	стратегия дифференциации	А	стратегия предполагает форму развития бизнеса, подразумевающую выбор одного сегмента в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты
2	стратегия фокусирования	Б	стратегия, которая предполагает поиск новых рынков сбыта и расширение бизнеса
3	стратегия оптимальных издержек	В	маркетинговая стратегия, основанная на создании продукта с уникальными характеристиками
4	стратегия диверсификации	Г	стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам, более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов
		Д	стратегия развития компании на перспективу, отличающийся новизной и являющийся качественным скачком в производственной деятельности

**Ответ: 1–В, 2–А, 3–Г, 4–Б**

22. Установите соответствие между инструментами стратегического анализа и присущими им характеристикам

1	SWOT-анализ	А	инструмент для оценки политических, экономических, социальных и технологических факторов, которые могут повлиять на бизнес сейчас и в будущем
2	PEST-анализ	Б	один из методов стратегического предпланового анализа, ставящий целью определить влияние выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности
3	SNW-анализ	В	представляет собой анализ четырёх групп факторов, которые влияют на компанию: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы
4	PIMS-анализ	Г	оценивает внутреннюю структуру предприятия и его конкурентоспособность по следующим факторам: сильные стороны; среднерыночный показатель; слабые стороны
		Д	метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели

**Ответ: 1–В, 2–А, 3–Г, 4–Б**

**Компетенция ПК-1.2:** Разрабатывает и усовершенствует системы процессного управления организации.

**Тестовые задания открытого типа**

23. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это \_\_\_\_\_.

**Ответ: общие**

24. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам \_\_\_\_\_ ранга.

**Ответ: низкого**

25. Метод стратегического предпланового анализа, ставящий целью определить влияние выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности \_\_\_\_\_.

**Ответ: ПИМС-анализ\* / PIMS- анализ\***



26. Создание продукта или услуги с уникальными свойствами – это \_\_\_\_\_.

**Ответ: дифференциация**

27. Стратегия «\_\_\_\_\_» — это стратегия ценообразования, когда компания сначала устанавливает высокую цену на продукт, а затем постепенно снижает ее для охвата различных сегментов рынка.

**Ответ: снятия сливок**

28. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия «\_\_\_\_\_».

**Ответ: сбора урожая**

29. Матрица \_\_\_\_\_ представляет собой совокупность четырех стратегий: продуктовая дифференциация, ценовая дискриминация, более глубокое освоение рынка и развитие (расширение) рынка.

**Ответ: Ансоффа**

#### **Тестовые задания закрытого типа**

30. Диверсификация деятельности предусматривает:

- 1) разнообразие видов деятельности компании
- 2) проникновение в отрасли, которые не имеют непосредственной производственной связи с другими сферами деятельности предприятия
- 3) фокусирование на самом привлекательном сегменте рынка
- 4) перестройку «цепочки ценностей»

31. Укажите последовательность основных этапов стратегического управления корпоративной экономической безопасностью предприятия

1	анализ среды
2	определение миссии и целей организации
3	формирование и выбор стратегии
4	реализация стратегии
5	оценка и контроль выполнения стратегии

**Ответ: 1, 2, 3, 4**

32. Согласно модели Кеничи Омае любая эффективная бизнес-стратегия должна основываться на следующих важнейших элементах:

- 1) клиент
- 2) компания

**3) конкуренты**

## 4) менеджмент

**3 ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ НА КОНТРОЛЬНУЮ РАБОТУ, КУРСОВУЮ РАБОТУ/КУРСОВОЙ ПРОЕКТ, РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКУЮ РАБОТУ**

Учебным планом заочной формы обучения предусмотрено выполнение контрольной работы. Варианты заданий для контрольной работы представлены в учебно-методическом пособии по изучению дисциплины.

Цель контрольной работы: раскрыть теоретические вопросы, выполнить аналитическое задание. Типовые варианты контрольной работы представлены ниже.

**Вариант № 1.**

1) Анализ неопределенности организационной среды: сущность и методика проведения.

2) Жизненный цикл конкурентного преимущества организации.

3) Аналитическое задание:

В таблице 3 приведены результаты оценки руководством компании X привлекательности рынков, на которых компания действует, и стратегического положения на этих рынках.

Таблица 32 – Результаты оценки

Показатели	Вес	Рынки					
		1	2	3	4	5	6
<b>Стратегическое положение</b>							
Доля рынка	0,3	3	7	3	8	5	5
Относительное качество	0,3	5	4	9	9	2	9
Потенциал НИОКР	0,3	6	2	8	5	2	8
Экологичность производства	0,1	4	3	8	3	4	8
Индекс	1	4,6	4,2	6,8	6,9	3,1	7,4
<b>Привлекательность рынка</b>							
Темпы роста спроса	0,4	1	7	5	4	2	9
Конкуренция	0,3	3	2	2	5	7	4
Капиталоемкость	0,2	3	2	2	7	5	7
Конъюнктура рынка	0,1	2	2	6	4	5	5
Индекс	1	2,1	4,0	3,6	4,9	4,4	6,7

Вопросы и задания.

1. Проанализируйте данные таблицы, используя подходящий метод.
2. Какие стратегии вы можете рекомендовать для отдельных рынков? Обоснуйте выбор стратегии.

**Вариант №2.**

1) Экономическая стратегия фирмы, ее роль в обеспечении корпоративной экономической безопасности.

2) Прогнозирование, мониторинг и анализ факторов и процессов, определяющих внешние угрозы корпоративной экономической безопасности.

3) Аналитическое задание:

На примере конкретного предприятия Калининградского региона скорректируйте таблицу и дополните перечень возможных признаков сильной и слабой конкурентной позиции компании не менее 10 новыми признаками (таблица 4).

Таблица 4– Сильные и слабые стороны конкурентной позиции

<i>Признаки конкурентной силы</i>	<i>Признаки конкурентной слабости</i>
1	2
1) Значительная доля рынка (или крупнейшая доля рынка)	1) Невыгодное конкурентное положение
2) Наличие лидирующей или отличительной стратегии	2) Отставание от конкурентов
3) Наличие растущей потребительской базы и приверженности потребителей	3) Рост прибылей ниже среднего по отрасли
4) Рыночная известность, превышающая среднюю по отрасли	4) Недостаточность финансовых ресурсов
5) Компетентность	5) Ухудшение репутации у потребителей
6)	6)
7)	7)
8)	8)
9)	9)
10)	10)

После заполнения таблицы проанализируйте перечисленные признаки конкурентной позиции и дайте ответы на следующие вопросы:

1) Насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы, на основании каких признаков это можно доказать?

2) Какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании реализуемой организацией стратегии?

3) Какова возможность фирмы защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?

### **Вариант №3.**

1) Основные виды хозяйственных рисков в деятельности организации и возможные стратегии их минимизации.

2) Применение конкурентных стратегий в целях повышения корпоративной экономической безопасности.

3) Аналитическое задание:

Портфель видов деятельности изготовителя бытовой техники включает пять бизнес-направлений. В таблице 5 приводятся данные о продажах и конкурентах.

Таблица 5 – Данные о продажах и конкурентах

Стратегические зоны хозяйствования	Продажи (млн. шт.)	Количество конкурентов	Продажи трех главных конкурентов (млн. шт.)	Темпы роста спроса, %
А	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
В	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
Д	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Вопросы и задания:

1. Проанализируйте портфель предприятия с помощью матрицы БКГ и представьте свой диагноз ее состояния.

2. Что можно рекомендовать по результатам анализа?

3. Какую стратегию следует выбрать для каждого бизнес-направления?

4. Назовите условия, выполнение которых необходимо для использования матрицы БКГ.

**4 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 программы «Управление промышленными предприятиями и комплексами»).

Преподаватель-разработчик – Поляков Р.К., доцент, к.э.н.

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и финансов (протокол № 9 от 15 мая 2024 г.)

Заведующий кафедрой

А.Г. Мнаçаканян

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 11 от 14.05. 2024 г.).

Заведующий кафедрой

В.В. Дорофеева

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен методической комиссией ИНОТЭКУ (протокол №5 от 20.05.2024 г.).

Председатель методической комиссии

М.Г. Побегайло

Фонд оценочных средств актуализирован, рассмотрен и одобрен методической комиссией ИНОТЭКУ (протокол № 8 от 28.08.2024 г.).

Председатель методической комиссии

И.А. Крамаренко