

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе и  
качеству образования

\_\_\_\_\_ И. А. Долгова

16 апреля 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

---

Направление подготовки:	38.04.01 Экономика
Профиль подготовки:	Экономика, управление и стратегия развития организации
Квалификация:	магистр
Форма обучения:	Очно-заочная
Год начала подготовки:	2025

Самара  
2025

# 1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Вид аттестации и оценочных средств
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.И-1. Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	УК-1.И-1.3-1. Знает методику постановки цели и определения способов ее достижения	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.
		УК-1.И-1.У-1. Умеет определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.
		УК-1.И-1.У-2. Умеет осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.
	УК-1.И-2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	УК-1.И-2.У-1. Проводит оценку адекватности и достоверности информации о проблемной ситуации, умеет работать с противоречивой информацией из разных источников	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.
		УК-1.И-2.У-2. Осуществляет поиск решений проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.
		УК-1.И-2.У-4.	Текущий контроль:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Вид аттестации и оценочных средств
		Критически оценивает возможные варианты решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей	устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.
	УК-1.И-3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них	УК-1.И-3.У-1. Осуществляет и аргументирует выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.
		УК-1.И-3.У-2. Осуществляет разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.
ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.И-1. определяет финансово-экономические цели деятельности организации (предприятия) и формирует на их основе перечни задач, которые могут решаться инструментами экономического анализа	ОПК-4.И-1.3-1. Знает принципы и инструменты экономического анализа	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.
		ОПК-4.И-1.У-1. Умеет определять финансово-экономические цели и задачи деятельности организации (предприятия)	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.
		ОПК-4.И-1.У-2. Умеет применять инструменты экономического и	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад,

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Вид аттестации и оценочных средств
		финансового анализа для принятия обоснованных управленческих решений	промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.
	ОПК-4.И-2. Прогнозирует ответное поведение других заинтересованных сторон/участников стратегического взаимодействия (конкурентов, партнёров, сотрудников) на принимаемые организационно-управленческие решения	ОПК-1.И-2.3-1. Знает принципы принятия организационно-управленческих решений	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.
		ОПК-1.И-2.У-1. Умеет принимать самостоятельные организационно-управленческие решения и несет за них ответственность	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.
		ОПК-4.И-2.У-2. Может прогнозировать последствия принятых организационно-управленческих решений	Текущий контроль: устный опрос, решение задач/кейсов, доклад, промежуточный тест, Промежуточная аттестация: контрольное задание,.

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### 2.1. Вопросы для подготовки к семинарским/практическим занятиям

#### Раздел 1. Роль и место анализа в процессе разработки и реализации стратегии

Основные понятия стратегического менеджмента.

Схема стратегического управления современным предприятием.

Роль анализа в формулировании стратегии и системе контроля ее реализации.

#### Раздел 2. Сущность, цели, задачи и типология процесса стратегический анализ.

##### Мотивация проведения стратегического анализа

Принципы стратегического анализа.

Понятие и виды проведения стратегического анализа.

Основные мотивы и причины проведения анализа.

Понятие заинтересованные лица.

Классификация групп влияния на результаты стратегического анализа.

Методы определения заинтересованных лиц

Незаинтересованные лица: причины сопротивления проведению стратегического анализа со стороны менеджеров, работников.

Способы повышения эффективности стратегического анализа посредством исследования заинтересованных/ незаинтересованных лиц.

### **Раздел 3. Методика проведения стратегического анализа. Постановка задачи и планирование стратегического анализа**

Анализ внешней макросреды: SLEPT-факторы.

Разделы анализа внешней микросреды. Специфика анализа внешней среды в матричных моделях.

Содержание и структура стратегического анализа.

Мотивация проведения стратегического анализа. Цели и задачи анализа.

Планирование проведения стратегического анализа.

Сбор информации. Анализ данных.

Подготовка отчета о результатах анализа.

Использование результатов стратегического анализа.

Выбор стратегии на основе «принципа соответствия».

Стратегический выбор в зависимости от ситуационных факторов: жизненного цикла и привлекательности отрасли, стратегического потенциала и позиции фирмы.

### **Раздел 4. Методы сбора данных**

Классификация и обзор методов сбора информации, используемых при проведении стратегического анализа: интервью, анкетирование, наблюдение, изучение документации. Количественные и качественные методы. Выборка. Триангуляция.

Оптимизация методологии проведения стратегического анализа.

Смешанные методы: формирование инструментария оценки в соответствии с целями, задачами, особенностями программы и существующими ограничениями.

Примеры использования различных методов сбора данных и рекомендации по их применению.

### **Раздел 5. Анализ данных**

Основные принципы стратегического анализа данных.

Цикл анализа: факты-интерпретации-выводы-рекомендации.

Особенности анализа качественных и количественных данных.

Формирование и проверка гипотез.

Определение объема данных, достаточного для вынесения суждения.

Сложные ситуации при стратегическом анализе данных.

Проблематика определения продуктовых и географических границ товарного рынка.

Понятие «отрасль» и «бизнес-область».

Количественные и качественные показатели структуры товарного рынка, динамика показателей и движущие силы.

### **Раздел 6. Инструменты конкурентного анализа и анализа потребителей**

Методы конкурентного анализа: анализ «слепых» зон, анализ отраслевой структуры, оценка индивидуальных характеристик конкурентов, анализ конкурентного преимущества.

Анализ потребителей: цели и задачи. Анализ сегментации покупателей. Анализ покупательской ценности.

Анализ внешней среды. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.

Анализ структуры рынка: модель стратегических групп.

Анализ стратегий основных конкурентов и прогноз их действий.

Анализ ключевых факторов успеха.

Понятие конкурентоспособности и конкурентного статуса.

Направления оценки конкурентного статуса.

Методы оценки конкурентоспособности.

## Раздел 7. Инструменты стратегического аналитического анализа

Методы финансового анализа.

Методы анализа развития.

Анализ трудового потенциала.

Лидерство по издержкам.

Методы портфельного анализа.

Понятие и составляющие стратегического потенциала – технический, технологический, кадровый, оргструктурный, финансовый, информационный потенциал

. Понятия «ключевая компетенция», «стержневой продукт» и их роль в оценке стратегического потенциала и разработке стратегии. В

ывявление стратегических резервов и излишних составляющих потенциала.

Проблематика получения комплексных оценок.

Балльные экспертные оценки: получение средних взвешенных и невзвешенных оценок, оценка согласованности мнений экспертов.

Метод расстояний.

Ранговые экспертные оценки: медиана Кемени, оценка согласованности.

Оценки на основе парных сравнений: метод Саати.

Матричный анализ как направление ситуационного подхода.

Матрицы BCG, ADL/LC, Shell, GE/McKinsey, Hofer/Schendel. Ограничения матричных моделей и необходимость индивидуализации. Стратегический анализ инвестиционного портфеля: проблематика и основные методы.

## Раздел 8. Документирование результатов стратегического анализа

Написание отчета, ориентированного на пользователя.

Использование «плотного» описания: демистификация термина.

Логика изложения. Типичные ошибки при написании отчетов.

Закономерности восприятия результатов оценки.

Источники сопротивления.

Принципы построения и осуществления «обратной связи», ориентированной на поддержку и развитие.

Работа с сопротивлением. Типичные ошибки. Особенности «обратной связи» при проведении внутренней оценки и самооценки.

### Решение задач/кейсов

#### Задача 1.

Проведите стратегический анализ деятельности ООО «Миллионер» с использованием матрицы McKinsey. Дайте рекомендации на основе полученных результатов.

Сегмент	Привлекательность отрасли	Позиция в конкуренции	Размер отрасли/доля подразделения
Тетради	4,5	1,5	3 млн/1 млн
Блокноты	2,0	2,0	2 млн/0,5 млн
Ручки	1,5	4,0	4 млн/2,5 млн

#### Задача 2.

Ознакомьтесь с таблицей. Сопоставьте хозяйственные подразделения компании, используя матрицу БКГ. Дайте стратегические рекомендации предприятию.

Показатели СЗХ	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. ДЕ	20	8	50	30	45	5
Прибыль, тыс. ДЕ	5	2	10	2	10	1

### Задача 3.

2.3. Ниже приведено описание трех стратегических единиц бизнеса (СЕБ) ОУ, которое необходимо для проведения портфельного анализа (А, В и С – виды образовательных программ):

СЕБ	Годов.оборот в тыс. руб.	Доля в общем обороте за год	Радиус	Объем продаж предыдущего года	Текущий объем продаж	Рост в %	Собственная доля рынка	Доля рынка конкурента	Относительная доля рынка
А	50			100 пр.	111 пр.		30%	10%	
В	350			200 пр.	210 пр.		20%	20%	
С	700			300 пр.	310 пр.		10%	40%	

Задание:

Заполнить недостающие колонки таблицы, чтобы позиционировать стратегические единицы бизнеса на матрице Бостонской консалтинговой группы (в четырех квадрантах матрицы) и предложить стратегии развития СЕБ.

### Кейс 1.

"Волшебная обезьяна" - молодая компания, которая только выходит на рынок компьютерных игр. Основным рынком для компании является русскоязычные пользователи мобильных устройств и социальных сетей, однако каждая игра будет иметь несколько языковых версий на основных мировых языках, поэтому привлекательность предложенного вами решения для зарубежных пользователей будет дополнительным плюсом.

В феврале 2017г. выходит первый продукт компании "[Золотая Эра](#)". "Золотая эра" – это игра в жанре экономической стратегии и симулятор управления городом. Игроку предоставлены инструменты управления развитием страны, такие, как изменение ландшафта, покупка ресурсов, постройка различных объектов, принятие политических решений и т.п. В игре жители чутко реагируют на качество управления городом, а при плохом управлении могут даже поднять бунт, устраивать поджоги или умирать от голода.... Игра выйдет для социальных сетей, в дальнейшем будет адаптирована под мобильные телефоны.

Игры компании будут распространяться бесплатно, доходы предполагается получать от продажи игровых бонусов и сотрудничества с рекламодателями (например, размещение брендированных объектов в игре).

Используя инструменты стратегического анализа, разработайте варианты дальнейшего развития компании.

### Кейс 2.

#### ОТЕЛЬ «ЛАЗУРНЫЙ БЕРЕГ»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смитт, двадцатипятилетней дочери мистера Смитта. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжать, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, восемь из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. ам. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат.

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме "Лазурного берега", на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Таблица. Структура оборота отеля "Лазурный берег" (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100%	100%

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в "Кольт" (английское консалтинговое агентство) за советом.

"Кольт" предложил провести изменения: семнадцать спальных комнат без ванных превратить в десять комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что "Кольт", скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

Вопросы

1. Проведите стратегический анализ деятельности отеля «Лазурный берег», используя методику SWOT-анализа.
2. На основе проведенного анализа сформулируйте стратегическое управленческое решение по развитию отеля «Лазурный берег».
3. Обоснуйте актуальность проведения стратегического анализа для отеля «Лазурный берег».

### Кейс 3.

2.1. Гаури Нанда стала изобретателем супер-инновации, поразившей мир, когда была студенткой последнего курса факультета индустриального дизайна. Будильник под названием Сlocky не просто звонил, но к тому же и бегал по комнате от своего владельца, дабы вытащить его из постели. Это осталось бы школьным проектом, если бы фотографии прототипа не попали в прессу и не вызвали ажиотаж по всему миру. Тогда Гаури стала перед реальной задачей: как вывести свой продукт на рынок и завоевать популярность потребителей. Задача включала в себя непростые решения относительно того, как позиционировать продукт, где производить и продавать его и многие другие – все вопросы, с которыми сталкивается молодой предприниматель. Какие методы стратегического анализа необходимо использовать в данной ситуации для принятия обоснованного стратегического решения?

### Кейс 4.

#### «Выход на новый рынок»

Ваш клиент входит в Fortune 500, годовой оборот – 2,5 млрд. долл. США, мировой поставщик транспортных услуг, услуг по логистике и управлению поставками, обладающий передовыми технологиями. В продуктовый ряд входят такие группы услуг: 1) лизинг и техническая поддержка грузовиков, тракторов и прицепов корпоративным клиентам, 2) управление движением материалов и сопутствующей информации, начиная потреблением



сырья и заканчивая поставкой готовых товаров конечным потребителям, 3) услуги по немедленной перевозке.

Темой рассмотрения является первая группа услуг.

Количество зарегистрированных грузовиков растет медленными темпами за год на 2,2%. Рынок сужается. В то же время доходы вашего клиента никак не пострадали.

Клиент обратился к вам за помощью в разработке стратегии роста.

Клиент намерен в ближайшие два года добиться значительного роста и рассматривает наилучшие для этого варианты.

Необходимые данные.

- Ежегодно регистрируется 4,7 млн. новых грузовиков (темп роста замедлился до 4,7%)

- Рынок разбит на такие сегменты:

- ✓ 21% всех грузовиков сдаются в аренду

- ✓ 60% владельцы используют самостоятельно

- ✓ 11% выкупаются через лизинг (долгосрочная аренда с выкупом, включает услуги по обслуживанию и ремонту)

- ✓ 8% куплены владельцами в кредит.

- Конкуренция – ваш клиент и его ближайший конкурент владеют по 24%, остальная часть рынка разделена между мелкими компаниями.

- Услуги на рынке предлагаются однородные. Каждая компания предлагает транспорт и программу по обслуживанию и ремонту. Транспорт принадлежит компании, потребитель ежемесячно выплачивает фиксированные платежи (размер платежа зависит от бренда компании, финансовых условий и возраста транспортного средства). Программа по обслуживанию и ремонту обязательна, так как транспорт не принадлежит потребителю.

В контракте необходимо оговорить срок лизинга.

Вопросы и задания.

1. Разработайте программу проведения стратегического анализа для данной ситуации.

2. Используя матрицу Ансоффа, проанализируйте разные стратегии для достижения органического роста?

3. Какую стратегию по матрице Портера может использовать компания? И в каком случае?

4. Какие инструменты стратегического анализа может использовать компания для определения наиболее перспективной группы услуг?

### Критерии оценки работы на практическом занятии

Критерии	Максимальное количество баллов за занятие
<b>Устный опрос, коллоквиум</b>	
Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы.	5 баллов
<b>Решение задач, кейсов, заданий,</b>	
Верно выполненное практическое (лабораторное) задание	5 баллов

## 2.2. Темы докладов

1. Основные этапы развития стратегического анализа (зарубежный опыт): бюджетирование,
2. Основные этапы развития стратегического анализа (зарубежный опыт): долгосрочное планирование
3. Основные этапы развития стратегического анализа (зарубежный опыт): стратегическое планирование,
4. Основные этапы развития стратегического анализа (зарубежный опыт): стратегический менеджмент
5. Основные этапы развития стратегического анализа (зарубежный опыт): Стратегический анализ.
6. Отечественный опыт стратегического управления и анализа.
7. Основные направления изучения стратегического анализа: портфельный анализ
8. Основные направления изучения стратегического анализа: системный анализ, совокупность инструментов, диагностика состояния предприятия
9. Цели, задачи и типология стратегического анализа
10. Методы определения заинтересованных лиц: карта заинтересованных лиц
11. Методы определения заинтересованных лиц: таблица вопросов, таблица интересов
12. Методы определения заинтересованных лиц: матрица «поддержка x сила влияния», интегральная мера оценки окружения проекта.
13. Методы проведения стратегического анализа: интервью, анкетирование, наблюдение, изучение документации.
14. Количественные и качественные методы проведения стратегического анализа
15. Количественные и качественные показатели структуры товарного рынка, динамика показателей и движущие силы.
16. Системный анализ, совокупность инструментов, диагностика состояния предприятия
17. Методы конкурентного анализа: анализ «слепых» зон, анализ отраслевой структуры, оценка индивидуальных характеристик конкурентов, анализ конкурентного преимущества.
18. Анализ потребителей: цели и задачи. Анализ сегментации покупателей. Анализ покупательской ценности.
19. Анализ внешней среды. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
20. Анализ структуры рынка: модель стратегических групп.
21. Анализ стратегий основных конкурентов и прогноз их действий.
22. Анализ ключевых факторов успеха.
23. Понятие конкурентоспособности и конкурентного статуса.
24. Направления оценки конкурентного статуса.
25. Методы оценки конкурентоспособности.
26. Методы финансового анализа.
27. Методы анализа развития.
28. Анализ трудового потенциала.
29. Лидерство по издержкам.
30. Методы портфельного анализа.

### Шкала и критерии оценки доклада

Критерии	Показатели	Баллы
----------	------------	-------

Критерии	Показатели	Баллы
1. Степень раскрытия сущности проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие теме доклада;</li> <li>– полнота и глубина раскрытия основных понятий;</li> <li>– умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>– умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul>	70
2. Обоснованность выбора источников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– круг, полнота использования литературных источников по теме;</li> <li>– привлечение новейших работ (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).</li> </ul>	15
3. Изложение	– литературный стиль.	15

Доклад оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

90 – 100 баллов – «отлично»;

70 – 89 баллов – «хорошо»;

50 – 69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 50 баллов – «неудовлетворительно».

### 2.3. Образцы тестов

1.1. Автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок, является:

- а) Шендел
- б) Хаттен
- в) Хиггенс
- г) Портер

1.2. Процесс, с помощью которого компания непрерывно осуществляет самооценку и сравнивает себя с мировыми лидерами бизнеса во всем мире

- а) оценка возможностей
- б) бенчмаркинг
- в) вертикальная интеграция
- г) эталонная стратегия

1.3. Стратегический анализ внешней среды компании осуществляется:

- а) методом линейного программирования
- б) методами интегрального исчисления
- в) методом PEST, SWOT
- г) методами анализа матриц БКГ, АДЛ и др.

1.4. Выделяют следующие уровни стратегий в организации:

- а) корпоративная стратегия, стратегия бизнеса, персональная стратегия;
- б) корпоративная стратегия, стратегия бизнеса, функциональная стратегия;
- в) холдинговая стратегия, корпоративная стратегия, стратегия бизнеса;
- г) трасовая стратегия, стратегия бизнеса, персональная стратегия.

1.5. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- а) руководству организации,
- б) непосредственным исполнителям,
- в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям,
- г) научным и инженерно-техническим сотрудникам.

1.6. Стратегический анализ внутренней среды компании осуществляется

- а) техникой анализа исходного состояния фирмы
  - б) ситуационным анализом
  - в) методом Монте-Карло
  - г) методом огибающих кривых
- 1.7. Какие факторы не включает в себя модель 5 конкурентных сил М.Портера
- а) демографические факторы
  - б) уровень зарплаты на фирме
  - в) традиционные и потенциальные конкуренты
  - г) поставщики и потребители
  - д) товары — заменители
- 1.8. Карта стратегических групп – это:
- а) инструмент, позволяющий отобразить различные конкурентные позиции соперничающих в отрасли фирм,
  - б) метод, улучшающий финансовое положение компании,
  - в) перечень предприятий, входящих в отрасль,
  - г) все предыдущие ответы неверны.
- 1.9. Матрица BCG предназначена для:
- а) выявления воздействия факторов макросреды,
  - б) оценки диверсифицированного портфеля компании,
  - в) сравнения издержек фирмы с издержками ее конкурентов,
  - г) анализ сильных и слабых сторон компании.
- 1.10. Производители товаров-субститутов являются весомой конкурентной силой, если:
- а) они имеют значительный опыт работы в своей отрасли,
  - б) производимая ими продукция по качеству находится на одном уровне с традиционной продукцией,
  - в) затраты потребителей на переключение на заменители низки, а цены заменителя привлекательны,
  - г) они предлагают технологически более совершенную продукцию.

#### Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

### **3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

#### **3.1. Банк контрольных заданий (с указанием компетенции)**

##### **БЛОК 1 ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ (УК-1.И-1.3-1. ОПК-4.И-1.3-1. ОПК-1.И-2.3-1)**

###### **1.1. УК-1.И-1.3-1.**

Установите правильную последовательность этапов процесса принятия стратегических финансовых решений:

- А. Утверждение программы стратегического финансового развития
- Б. Формирование портфеля возможных стратегических финансовых альтернатив
- В. Оценка финансовой среды и финансового потенциала развития организации
- Г. Оценка и отбор стратегических финансовых альтернатив
- Д. Формулировка стратегических финансовых целей организации

###### **1.2. УК-1.И-1.3-1.**

Установите правильную последовательность этапов процесса принятия стратегических финансовых решений:

- А. Утверждение программы стратегического финансового развития
- Б. Формирование портфеля возможных стратегических финансовых альтернатив
- В. Оценка финансовой среды и финансового потенциала развития организации
- Г. Оценка и отбор стратегических финансовых альтернатив
- Д. Формулировка стратегических финансовых целей организации

###### **1.3. УК-1.И-1.3-1.**

Установите правильную последовательность этапов процесса принятия стратегических финансовых решений:

- А. Утверждение программы стратегического финансового развития
- Б. Формирование портфеля возможных стратегических финансовых альтернатив
- В. Оценка финансовой среды и финансового потенциала развития организации
- Г. Оценка и отбор стратегических финансовых альтернатив
- Д. Формулировка стратегических финансовых целей организации

###### **1.4. УК-1.И-1.3-1.**

К экономическим инструментам комплексного анализа конкурентных возможностей организации относятся:

- А. SWOT-анализ
- Б. Анализ цепочек ценностей
- В. Стратегический анализ издержек
- Г. Бизнес-планирование
- Д. Диаграмма Ганта

###### **1.5. УК-1.И-1.3-1.**

По результатам SWOT-анализа компания заняла в SWOT-матрице положение на пересечении S и Т. Определите наиболее предпочтительную стратегию для данной компании:

- А. Использование сильных сторон для нейтрализации угроз
- Б. Поиск ниши либо уход с рынка
- В. Преодоление слабостей за счет возможностей

## Г. Использование сильных сторон для реализации возможностей

### 1.6. ОПК-1.И-2.3-1

Каким компонентом стратегического анализа является исследование внешней обстановки в которой действует организация (политические, технологические, социальные и экономические)

- А анализ внутренней среды
- Б анализ внешней среды
- В анализ возможностей
- Г анализ угроз

### 1.7. ОПК-4.И-1.3-1.

Какой компонент стратегического анализа определяет комплектность (качество) и качество ресурсов, имеющихся в распоряжении организации по функциональным направлениям ее деятельности (например, производство, сбыт, исследования и разработки, кадры, финансы и т.п.)

- А . анализ внутренней среды
- Б . анализ внешней среды
- В . анализ возможностей
- Г . анализ угроз

### 1.8. УК-1.И-1.3-1.

\_\_\_\_\_ -анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- А . SWOT-анализ
- Б . PEST- анализ
- В . SNW-анализ
- Г . портфельный анализ

### 1.9. УК-1.И-1.3-1.

Что не относится к компонентам стратегического анализа

- а) анализ цели, задач, ожиданий и полномочий
- б) анализ внешней среды
- с) анализ внутренней среды
- д) анализ демографической ситуации

### 1.10. УК-1.И-1.3-1.

Методология построения матрицы первичного стратегического SWOT-анализа заключается в разделении окружения на две части

- А . внешнюю и внутреннюю среду
- Б . сильных и слабых
- В . красную и синюю зону
- Г . конкурентов и контрагентов

### 1.11. УК-1.И-1.3-1.

Суть стратегического соответствия для предприятия заключается в

- А . соответствии ресурсов и возможностей организации
- Б . стратегическом анализе
- В . стратегическом управлении
- Г . отсутствии соответствия в чем либо

### 1.12. УК-1.И-1.3-1.

- А . В отрасли, где происходит дифференциация товаров, фирмы- старожилы обладают такими преимуществами, как лояльность покупателей и \_\_\_\_\_
- Б . узнаваемость торговой марки

- В . продвижение новых товаров
- Г . конкуренция на определенной нише
- Д . конкуренция за счет снижения цен

**1.13. УК-1.И-1.3-1.**

Какой вид анализа применим для анализа внутренней среды

- А . PEST-анализ
- Б . анализ 5 сил Портера
- В . анализ ресурсов компании
- Г . анализ движущих сил отрасли

**1.14. УК-1.И-1.3-1.**

Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

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

**1.15. ОПК-4.И-1.3-1.**

Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

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

**1.16. УК-1.И-1.3-1.**

Укажите правильную последовательность этапов стратегического анализа в фирме:

А. 1	1. анализ внутренней среды
Б. 2	2. анализ миссии и целей
В. 3	3. комплексный анализ среды в целом
Г. 4	4. анализ внешней среды

**1.17. ОПК-4.И-1.У-1.**

В модель М.Портера «Пять сил конкуренции» входят следующие элементы:

- А. план, принцип, позиция, перспектива, прогноз;
- Б. барьеры входа на рынок, ценовая власть потребителей, ценовая власть поставщиков, угроза заменителей, конкуренция в отрасли;
- В. потребители, товары-субституты, структура отрасли, компании-новички, государственные системы;
- Г. степень концентрации поставщиков, размеры компаний конкурентов, цена замены поставщика, доля закупок в издержках, потребители.

**1.18. УК-1.И-1.3-1.**

Управленческое решение по формированию определенной совокупности стратегических областей деятельности организации, зон хозяйствования, результатом которого становится организованное взаимодействие ряда конкурентных стратегий:

- А. портфельный анализ;
- Б. совокупная стратегия;
- В. стратегический анализ;
- Г. портфельная стратегия.

**1.19. ОПК-4.И-1.3-1.**

Одним из элементов SWOT анализа является выявление:

- А. темпов роста спроса на продукцию фирмы;
- Б. сильных и слабых сторон фирмы;
- В. направлений развития персонала организации;
- Г. проблем в сфере организации международного бизнеса.

#### 1.20. ОПК-4.И-1.3-1.

В STEP- (или PEST-) анализ входит анализ следующих факторов внешней среды:

- А. собственники, акционеры, потребители, государство;
- Б. социальные, технические, общественные, экономические;
- В. политические, экономические, технологические, социальные;
- Г. системные, транснациональные, экологические, перманентные.

#### 1.21. ОПК-1.И-2.3-1

животные включены в качестве символических обозначений квадрантов матриц БКГ:

- А. лев
- Б. корова
- В. кошка
- Г. мышка
- Д. собака

#### 1.22. ОПК-4.И-1.3-1.

Матрица «Шелл – ДПМ» – это матрица типа:

- А. 2х2
- Б. 3х3
- В. 4х4
- Г. 5х5

#### 1.23. ОПК-1.И-2.3-1

Вертикальная интеграция может существовать в следующих видах:

- А. системная и ситуационная;
- Б. свободная и закрепленная;
- В. прямая и обратная;
- Г. медленная и быстрая.

#### Заполнить пропуски

##### 1.24. УК-1.И-1.3-1.

Внешние факторы, которые эффективно благоприятствуют развитию организации – это \_\_\_\_\_ организации.

##### 1.25. УК-1.И-1.3-1.

Основой конкурентного преимущества для стратегии \_\_\_\_\_ являются более низкие полные издержки производства по сравнению с конкурентами.

##### 1.26. УК-1.И-1.3-1.

Деловая стратегия – это стратегия обеспечения долгосрочных \_\_\_\_\_ хозяйственного подразделения.

**БЛОК 2 ПРОВЕРКА УМЕНИЙ** (УК-1.И-1.У-1. УК-1.И-1.У-2. УК-1.И-2.У-1. УК-1.И-2.У-2. УК-1.И-2.У-4. УК-1.И-3.У-1. УК-1.И-3.У-2 ОПК-4.И-1.У-1. ОПК-4.И-1.У-2. ОПК-1.И-2.У-1 ОПК-4.И-2.У-2..)

#### 2.1. УК-1.И-1.У-1. ОПК-4.И-1.У-1.



Для анализа конкурентной ситуации в отрасли наибольшую популярность приобрела модель «5 конкурентных сил» М. Портера. Охарактеризуйте данную модель.

## 2.2. УК-1.И-1.У-2. ОПК-4.И-1.У-2.

На рынке некоторого товара действуют 14 фирм. Их рыночные доли: фирма № 1 – 15 %, фирма № 2 – 10 %, фирмы № 3, 4, 5, 6 – по 8 %, фирмы № 7, 8, 9, 10, 11 – по 6%, фирмы № 12 и 13 – по 5%, фирма № 14 – 3%. Оцените уровень концентрации на рынке с помощью индекса Херфиндаля – Хиршмана.

## 2.3. УК-1.И-1.У-2. ОПК-1.И-2.У-1

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Школа стратегического управления		Инструментарий разработки стратегии	
А	Дизайна	1	Методы убеждения, кооптирование
Б	Планирования	2	Модели политической социологии, институциональные принципы
В	Позиционирования	3	SWOT– анализ
Г	Власти	4	Матрица «товар-рынок» И.Ансоффа
Д	Внешней среды	5	Матрица БКГ, конкурентный и отраслевой анализ

## 2.4. УК-1.И-1.У-1. ОПК-4.И-2.У-2.

Прочитайте текст и установите соответствие между школами стратегического менеджмента и содержанием процесса построения стратегии.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Школа стратегического менеджмента		Процесс построения стратегии	
А	Дизайна	1	Построение стратегии как аналитический процесс
Б	Планирования	2	Формирование стратегии как процесс осмысления
В	Позиционирования	3	Построение стратегии как процесс трансформации
Г	Предпринимательства	4	Построение стратегии как формальный процесс
Д	Конфигурации	5	Построение стратегии как процесс предвидения

## 2.5. УК-1.И-2.У-1. ОПК-4.И-1.У-1.

В развитии стратегического управления ученые обычно выделяют четыре этапа: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и собственно стратегическое управление. Поясните основные отличия долгосрочного и стратегического планирования.

## 2.6. УК-1.И-2.У-2. ОПК-4.И-1.У-2.

Установите соответствие между видами стратегий создания конкурентных преимуществ и их содержанием

Содержание стратегий	Виды стратегий
А. В центре внимания при производстве продукции являются издержки	1.Лидерство в цене
Б. Изготовление продукта, учитывающего индивидуальные потребности клиента	2.Дифференциация

В. Изготовление продукта отличного от продуктов конкурентов	3. Концентрация внимания на конкретном потребителе
Г. Рот объема производства при обращении и издержек на единицу продукции	

## 2.7. УК-1.И-2.У-4. ОПК-1.И-2.У-1

Опишите стратегическое значение следующих экономических характеристик отрасли:

1. Размер рынка;
2. Темпы роста рынка;
3. Излишек или недостаток производственных мощностей;
4. Прибыльность отрасли;
5. Условия входа на рынок и выхода из него
6. Себестоимость и значимость продукции
7. Стандартизация продукции
8. Быстрые изменения в технологии

## 2.8. (УК-1.И-1.У-2 ОПК-4.И-2.У-2.)

Укажите соответствие между некоторыми стратегическими атрибутами организации и их содержанием

А. потенциал организации	1. комплексная оценка организации, характеризующая ее специализацию, организационно-технический уровень, систему управления и организационную культуру
Б. профиль организации	2. способность организации возобновлять расходуемые материальные, финансовые, информационные и др. ресурсы; продукцию и услуги, набор правил социального поведения продукции и т.п.
В. миссия организации	3. смысл существования организации с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы

## 2.9 УК-1.И-1.У-2, УК-1.И-2.У-2, УК-1.И-2.У-4, УК-1.И-3.У-1, УК-1.И-3.У-2)

Из предложенных инструментов исследований выберите те, которые используются для проведения конкурентного анализа и анализа потребителей, и те, которые используются для проведения стратегического анализа. Заполните таблицу.

1. Инструменты конкурентного анализа и анализа потребителей	2. Инструменты стратегического аналитического анализа

Инструменты:

- А. анализ «слепых» зон,
- Б матрица BCG,
- В анализ трудового потенциала,

Г анализ отраслевой структуры,  
 Д. анализ конкурентного преимущества,  
 Е анализ сегментации покупателей,  
 Ж анализ покупательской ценности,  
 З. модель пяти сил конкуренции М. Портера,  
 И. модель стратегических групп,  
 К матрица GE/McKinsey, анализ  
 Л анализ ключевых факторов успеха,

### 2.10. УК-1.И-2.У-1ОПК-4.И-1.У-1.

Укажите соответствие между стратегическими атрибутами организации в сфере анализа, управления и потенциала и их содержанием

А. стратегическое управление	1. анализ сильных и слабых сторон организации через призму таких факторов, как доля рынка, конкурентоспособность, номенклатура и качество продукции и т.п.
Б. стратегический маркетинговый анализ	2. разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов
В. стратегический потенциал организации	3. совокупность средств, возможностей, ресурсов для осуществления текущей деятельности и долговременного развития организации

### 2.11. УК-1.И-2.У-2, УК-1.И-2.У-4, УК-1.И-3.У-1, УК-1.И-3.У-2

Сопоставьте факторы внутренней и внешней среды организации с соответствующих квадратом матрицы SWOT-анализа.

1. Сильные стороны	а. снижение покупательского спроса
2. Слабые стороны	б. высокая производительность труда
3. Возможности	в. высокая текучесть кадров
4. Угрозы	г. снижение ставки налога на прибыль

### 2.12. УК-1.И-3.У-2 ОПК-4.И-1.У-2.

Выберите данные, необходимые для определения положения подразделения по осям матриц стратегического анализа диверсифицированных компаний.

1. Матрица БКГ	а. позиция в конкуренции, привлекательность отрасли
2. Матрица МакКинзи	б. темп роста отрасли, относительная доля на рынке
3. Матрица жизненного цикла отрасли	в. этапы жизненного цикла отрасли, относительная доля на рынке
	г. позиция в конкуренции, этапы жизненного цикла отрасли

### 2.13. УК-1.И-3.У-1 ОПК-1.И-2.У-1

В соответствии с матрицей Ансоффа установите соответствие между видом стратегии и характеристиками рынка и товара.

1. Текущий товар – текущий рынок	а. развитие рынка
2. Текущий товар – новый рынок	б. диверсификация
3. Новый товар – текущий рынок	в. развитие товара
4. Новый товар – новый рынок	г. проникновение на рынок

### 2.14. УК-1.И-2.У-2 ОПК-4.И-2.У-2.

Установите соответствие между видами функциональных стратегий и их описанием.

1. Производственная стратегия	а. общее направление и способ использования средств для достижения поставленных целей управления финансами предприятия
2. Маркетинговая стратегия	б. взаимосвязанный комплекс технических, технологических и организационных действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивое его развитие
3. Финансовая стратегия	в. способ действия на рынке, руководствуясь которым предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения
4. Инновационная стратегия	г. комплекс взаимосвязанных мер по выбору продукции (услуг), технологии и организации производства, позволяющих обеспечить устойчивое эффективное развитие предприятия

### 2.15. УК-1.И-2.У-2. ОПК-4.И-1.У-1.

Основу любой системы анализа маркетинговой информации составляют статистический банк и банк моделей. Соотнесите определения.

А. Статистический банк	1. совокупность современных методик статистической обработки информации, включающих: регрессивный анализ, корреляционный анализ, факторный анализ, дискриминантный анализ, гнездовой анализ и другие
Б. Банк моделей	2. набор математических моделей, способствующих принятию оптимальных маркетинговых решений (например, модель системы ценообразования, модель расчета цены, модель разработки рекламного бюджета)

### Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»