

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ

УТВЕРЖДАЮ:
Первый проректор

«17» апреля 2025 г.
М.П.



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

Современный стратегический анализ

(наименование дисциплины)

Направление подготовки/специальность 38.04.01 Экономика
(код и наименование направления
подготовки/специальности)

Направленность
(профиль)

Экономика и управление АПК

(наименование профиля/специализации подготовки, при наличии)

Квалификация выпускника: магистр

(квалификация выпускника)

Год начала подготовки: **2025**

Фонд оценочных средств по дисциплине «Современный стратегический анализ» является частью ОПОП ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль): Экономика и управление АПК и предназначен для оценивания уровня сформированности компетенций обучающихся.

Разработчик(и)


(подпись)

О.А.Сизоненко
(ИОФ)

(подпись)

(ИОФ)

(подпись)

(ИОФ)

Фонд оценочных средств обсужден на заседании ПМК кафедры экономики, протокол №9 от «08» апреля 2025 года.

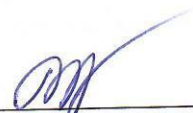
Председатель ПМК


(подпись)

И.Н. Святенко
(ИОФ)

Фонд оценочных средств утвержден на заседании кафедры экономики, протокол №9 от «08» апреля 2025 года.

Заведующий кафедрой


(подпись)

В.И. Веретенников
(ИОФ)

Раздел 1. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Современный стратегический анализ»

1.1. Основные сведения о дисциплине

Наименование показателей	Укрупненная группа, направление подготовки, квалификационный уровень	Характеристика дисциплины		
		очная форма обучения	заочная форма обучения	очно-заочная форма обучения
Количество зачетных единиц – 4	Укрупненная группа «38.00.00 Экономика и управление»	Часть, формируемая участниками образовательных отношений		
	Направление подготовки «38.04.01 Экономика»			
	Общее количество часов – 144	Направленность (профиль) «Экономика и управление АПК»	Семестр	
2			3	-
Лекции				
	Образовательная программа высшего образования –программа магистратуры	30	4	-
		Занятия семинарского типа		
		30	8	-
		Самостоятельная работа		
		81,7	129,7	-
		Контактная работа, всего		
		62,3	14,3	-
Вид контроля: экзамен				

1.2. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной «Современный стратегический анализ»

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	
		Код и наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые знания, умения и навыки
1	2	3	4
ОПК-3	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в экономике	ОПК-3.2. Исследует и обобщает теоретические подходы в решении проблемных ситуаций в экономике	<i>Знание:</i> составляющие и методы комплексной стратегической оценки ресурсов и возможностей организации <i>Умение:</i> анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации <i>Навык:</i> организация работы по исполнению разработанных и утвержденных стратегических, тактических и оперативных планов субъектов хозяйствования

ОПК-4	Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.1. Разрабатывает варианты организационно-управленческих решений и обосновывает их выбор на основе экономических и финансовых критериев	<i>Знание:</i> -особенностей и методов анализа конкурентной позиции организации -основных методов разработки необходимых для выработки вариантов решения поставленных экономических задач <i>Умение:</i> -анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации -разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально - экономической эффективности <i>Навык:</i> -на основе статистической, налоговой и финансовой отчетности осуществлять разработку стратегических, тактических и оперативных планов предприятий, учреждений, организаций, определять конкурентные формы регионального и международного бизнеса - владения современными методами сбора и обработки информации для стратегического управления и выбора на их основе эффективных критериев социально - экономического развития
-------	---	---	--

1.3. Перечень тем дисциплины

Шифр темы	Название темы	Кол-во часов
Т 1	Цели, задачи и особенности стратегического анализа	28
Т 2	Системный и ситуационный подход как методологическая основа стратегического анализа	28
Т 3	Особенности анализа внутренней и внешней среды организации	28
Т 4	Анализ конкурентной позиции организации	28,7
Т 5	Комплексная стратегическая оценка ресурсов возможностей организации	29
	Другие виды контактной работы	2,3
Всего		144

1.4. Матрица соответствия тем дисциплины и компетенций

<i>Шифр компетенции по ФГОС ВО</i>	<i>Шифр темы</i>				
	T1.	T12.	T13.	T.4.	T.5.
ОПК-3.2	+	+	+	+	+
ОПК-4.1	+	+	+	+	+

1.5. Соответствие тем дисциплины и контрольно-измерительных материалов

№ темы	ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ					
	<i>Тестовые задания по теоретическому материалу</i>	<i>Вопросы для устного опроса</i>	<i>Типовые задания практического характера</i>	<i>Задания для контрольной работы</i>	<i>Тематика рефератов, докладов, сообщений</i>	<i>Групповое творческое задание</i>
	Блок А Контроль знаний		Блок Б Контроль умений, навыков			
Тема 1	+	+	+	+	+	+
Тема 2	+	+	+	+	+	+
Тема 3	+	+	+	+	+	+
Тема 4	+	+	+	+	+	+
Тема 5	+	+		+	+	+

1.6. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Результат обучения по дисциплине	Критерии и показатели оценивания результатов обучения			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
I этап Знать - методики и практических механизмов разработки плана действий по решению проблемной ситуации (ОПК-3/ОПК-3.2)	Фрагментарные знания - методики и практических механизмов разработки плана действий по решению проблемной ситуации Отсутствие знаний	Неполные знания - методики и практических механизмов разработки плана действий по решению проблемной ситуации	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания - методики и практических механизмов разработки плана действий по решению проблемной ситуации	Сформированные и систематические знания - методики и практических механизмов разработки плана действий по решению проблемной ситуации
II этап Уметь - осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определять и оценивать практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации (ОПК-3/ОПК-3.2)	Фрагментарное умение - осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определять и оценивать практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации Отсутствие умений	В целом успешное, но несистематическое умение - осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определять и оценивать практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение - осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определять и оценивать практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации	Успешное и систематическое умение - осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определять и оценивать практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации
III этап Иметь навыки - осуществления и аргументирования выбора стратегии по решению проблемной ситуации, обоснования преимуществ и недостатков выбранной стратегии (ОПК-3/ОПК-3.2)	Фрагментарное применение навыков - осуществления и аргументирования выбора стратегии по решению проблемной ситуации, обоснования преимуществ и недостатков выбранной стратегии Отсутствие навыков	В целом успешное, но несистематическое применение навыков - осуществления и аргументирования выбора стратегии по решению проблемной ситуации, обоснования преимуществ и недостатков выбранной стратегии	В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков - осуществления и аргументирования выбора стратегии по решению проблемной ситуации, обоснования преимуществ и недостатков выбранной стратегии	Успешное и систематическое применение навыков - осуществления и аргументирования выбора стратегии по решению проблемной ситуации, обоснования преимуществ и недостатков выбранной стратегии
I этап Знать методы анализа проблемной ситуации для разработки альтернативных	Фрагментарные знания методов анализа проблемной ситуации для разработки альтернативных вариантов	Неполные знания методов анализа проблемной ситуации для разработки альтернативных вариантов	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов анализа проблемной	Сформированные и систематические знания методов анализа проблемной ситуации для разработки

вариантов управленческих решений (ОПК-4/ОПК-4.1)	управленческих решений / Отсутствие знаний	управленческих решений	ситуации для разработки альтернативных вариантов управленческих решений	альтернативных вариантов управленческих решений
II этап Уметь осуществлять эффективные процедуры анализа проблем и принятия управленческих решений (ОПК-4/ОПК-4.1)	Фрагментарное умение осуществлять эффективные процедуры анализа проблем и принятия управленческих решений / Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение осуществлять эффективные процедуры анализа проблем и принятия управленческих решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение осуществлять эффективные процедуры анализа проблем и принятия управленческих решений	Успешное и систематическое умение осуществлять эффективные процедуры анализа проблем и принятия управленческих решений
III этап Владеть навыками разработки альтернативных вариантов в управленческих решениях на основе анализа проблемной ситуации (ОПК-4/ОПК-4.1)	Фрагментарное применение навыков разработки альтернативных вариантов управленческих решений на основе анализа проблемной ситуации / Отсутствие навыков	В целом успешное, но не систематическое применение навыков разработки альтернативных вариантов управленческих решений на основе анализа проблемной ситуации	В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков разработки альтернативных вариантов управленческих решений на основе анализа проблемной ситуации	Успешное и систематическое применение навыков разработки альтернативных вариантов управленческих решений на основе анализа проблемной ситуации

Раздел 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Блок А ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тема 1

1. Под «стратегией организации» понимается
 - а) система финансового контроля;
 - б) оперативное управление формированием затрат;
 - в) управление прибылью и бюджетирование;
 - г) рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение долгосрочных целей.

2. Стратегическое управление – это
 - а) быстрые темпы изменения среды бизнеса; интернационализация рынков и усиление конкуренции;
 - б) появлением новых технологий и сокращением жизненного цикла изделий;
 - в) управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе;
 - г) все вместе взятое.

3. Существует единое точное определение стратегического анализа
 - а) да;
 - б) нет.

4. Цели организации отличаются от стратегической установки тем, что:
 - а) они включают такие функции: контроль, прогнозирование, организация, планирование;
 - б) они имеют более долгосрочную перспективу;
 - в) они гораздо более конкретны по содержанию и часто приводятся в стоимостном выражении.

5. В чем разница между целями и задачами организации:
 - а) задачи имеют отношение чаще к топ-менеджменту;
 - б) задачи имеют отношение чаще к собственникам;
 - в) задачи имеют отношение чаще к отдельным подразделениям организации или ее филиалам.

6. Основная цель стратегического анализа –
 - а) бюджетирование; текущий контроль и анализ отклонений; портфельный и инвестиционный анализ;
 - б) определение и оценка ключевых факторов воздействия на нынешнее и будущее положение организации и специфического влияния на стратегический выбор;

в) портфельный и инвестиционный анализ; калькуляция затрат жизненного цикла продукции; сценарный анализ, алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами».

7. Выделяют следующие компоненты стратегического анализа:

- а) бюджетирование;
- б) информационное обеспечение;
- в) операционный C-V-P анализ;
- г) цель, задачи, ожидания и полномочия; анализ внешней среды; анализ внутренних ресурсов

8. Стратегический выбор включает такие компоненты:

- а) планирование, финансовый учет, контроль и регулирование деятельности предприятия;
- б) выработка вариантов стратегии; оценка вариантов стратегии; выбор стратегии, стратегические линии поведения и планы;
- в) учет затрат по элементам и статьям калькуляции, определение финансовых результатов, предоставление информации для принятия управленческих решений.

9. К особо значимым мероприятиям при реализации стратегии не относятся

- а) разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах
- б) разработка организационной структуры
- в) выбор системы управления организацией
- г) выбор контрагентов.

10. Стратегическое управление является непрерывным процессом.

- а) да;
- б) нет.

Тема 2

1. Ситуационный подход направлен на

- а) все подразделения предприятия;
- б) подразделения, где менеджер несет прямую персональную ответственность за контролируемые показатели деятельности;
- в) реализацию возможностей прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.

2. Системный подход в управлении основывается на том, что:

- а) всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями;
- б) разграничиваются зоны ответственности;
- в) необходимо поставить каждое подразделение (в некоторых случаях условно) перед лицом рыночной конкуренции.

3. В системном подходе существует два основных типа систем:

- а) прямые и косвенные;
- б) простые и сложные;
- в) закрытые и открытые

4. Модель пяти факторов конкуренции Портера «считает», что прибыльность отрасли зависит от

- а) доходов;
- б) пяти источников конкурентного давления;

- в) прибыли;
- г) инвестиций.

5. Что не относится к конкурентным силам Портера :

- а) давление со стороны поставщиков
- б) возможность покупателей "торговаться"
- в) соперничество существующих в отрасли компаний
- г) определение сильных и слабых сторон

6. Что не относится к конкурентным силам Портера :

- а) возможности и угрозы
- б) соперничество существующих в отрасли компаний
- в) риск входа потенциальных конкурентов
- г) угроза появления заменяющих продуктов

7. Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры:

- а) эффективности;
- б) анализа;
- в) графической стратегической группировки;
- г) дедукции.

8. Модель пяти факторов конкуренции Портера «считает», что прибыльность отрасли определяемая как:

- а) отношение доходов и расходов;
- б) отношение прибыли и себестоимости;
- в) отношение нормы прибыли на капитал к стоимости капитала

9. Выберите не верное утверждение из предложенных:

- а) рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии.
- б) спрос растет вместе с рынком, компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной.
- в) снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний.
- г) увеличение спроса - главная опасность увеличения конкуренции.

10. Выберите не верное утверждение из предложенных::

- а) силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.
- б) быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы.
- в) существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность.
- в) если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.
- г) сильные покупатели допускают рост цен и повышение прибыли.

Тема 3

1. Выберите неверное утверждение из нижеперечисленных:

- а) важнейшей составной частью анализа внутренней среды организации является исследование ее научно-технического потенциала.

- б) составной частью анализа внутренней среды организации является финансово-экономический анализ.
- в) вся внутренняя среда организации и все срезы ее деятельности как бы полностью пронизаны организационной культурой
- г) исследование данных, полученных в результате анализа внешней среды организации должно выявить неэффективность ее действующей стратегии.

2. Внешняя среда, или организационное окружение – это

- а) все то, что лежит за границами организации и имеет возможность влиять на нее;
- б) кадровый потенциал;
- в) переменные расходы;
- г) прямые расходы.

3. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, .

- а) находится в непрерывном движении, подвержена изменениям
- б) не изменяется

4. В состав компонентов макроокружения входят:

- а) экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая, природно-географическая среда;
- б) поставщики;
- в) покупатели.

5. Рыночная привлекательность – это

- а) релевантные и не релевантные сегменты рынка;
- б) потенциал конкретного рынка с точки зрения роста продаж и прибыли компании в случае выбора рынка для активной рыночной деятельности с учетом поставленных целей и потенциала самой компании;
- в) потенциал рынка с точки зрения эффективности работы конкурентов.

6. Ключевые факторы успеха — это

- а) общая сумма постоянных и единичных переменных затрат;
- б) величина постоянных затрат в расчете на единицу продукции или объема деятельности;
- в) общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

7. Структура отраслевых затрат определяется различными факторами и действиями разных стейкхолдеров, важнейшими из которых являются:

- а) Фаза жизненного цикла продукта. Капитальные затраты. Экономия от масштаба производства. Эффект обучения. Сила поставщиков, потребителей, конкурентное соперничество, субституты и барьеры входа. Влияние других стейкхолдеров, таких как кредиторы, профсоюзы, муниципальные власти, партнеры по бизнесу и др. Технологические изменения, которые создают возможности для снижения издержек и влияют на соотношение постоянных и переменных расходов.
- б) Фаза жизненного цикла продукта. Капитальные затраты. Экономия от масштаба производства. Эффект обучения. Сила поставщиков, потребителей, конкурентное соперничество, субституты и барьеры входа.

8. Итогом отраслевого анализа является

- а) определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли.
- б) расчет затрат на единицу продукции;
- в) рост объемов производства и реализации продукции.

9. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

- а) да
- б) нет

10. Анализ внешней среды включает в себя анализ внешних стейкхолдеров и определение действующих сил внешней среды.

- а) да;
- б) нетю

Тема 4

1. Стратегия, направленная на выявление и оценку различных видов деятельности с целью вложения средств в наиболее эффективные и сокращения или прекращения инвестиций в малоперспективные сферы бизнеса, называется:

- а) стратегией диверсификации;
- б) стратегией бифуркации;
- в) портфельной стратегией.

2. Единицей портфельного анализа являются:

- а) минимальные совокупные затраты;
- б) идеальные затраты при оптимальной загрузке производственных мощностей;
- в) средние затраты на единицу продукции;
- г) стратегические зоны хозяйствования

3. Какие элементы не входят в матрицу стратегических составляющих по И. Ансоффу

- а) Стратегия проникновения на рынок
- б) Стратегия поиска новых рынков
- в) Стратегия создания новой продукции
- г) Стратегия диверсификации
- д) Стратегия игнорирования

4. Диверсификация – это

- а) распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.).
- б) распад предприятия
- в) банкротство предприятия

5. Получение дополнительного экономического эффекта в результате взаимодействия факторов производства называется

- а) синергизм;
- б) диверсификация;
- в) расширение.

6. Какая область матрицы BCG имеет такие характеристики: высокая доля рынка; высокий темп роста

- а) звезды;
- б) дойные коровы.;
- в) трудные дети;
- г) собаки.

7. Какая область матрицы BCG имеет такие характеристики: высокая доля рынка; низкий темп роста; не требуют инвестиций, при этом обеспечивают хороший доход

- а) звезды;
- б) дойные коровы;
- в) трудные дети;
- г) собаки.

8. Какая область матрицы BCG имеет такие характеристики: низкая доля рынка; высокий темп роста;

- а) звезды;
- б) дойные коровы.;
- в) трудные дети;
- г) собаки.

9. Какая область матрицы BCG имеет такие характеристики: низкая доля рынка; низкий темп роста;

- а) звезды;
- б) дойные коровы.;
- в) трудные дети;
- г) собаки.

10. Первым важнейшим критерием оценки по матрице Абеля является

- а) соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности компании, с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге;
- а) соответствие рассматриваемой экономической единицы лидеру отрасли.

Тема 5

1. Метод SWOT-анализа был введен

- а) К. Эндрюсом.
- б) М. Портером;
- в) И. Ансоффом

2. Сильные стороны предприятия – это:

- а) то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая ему дополнительные возможности;
- б) отсутствие какого-то важного для функционирования предприятия фактора или то, что пока не удастся осуществить по сравнению с другими компаниями, ставящее вас в неблагоприятное положение;
- в) события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие. г) благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества.

3. Слабые стороны предприятия – это:

- а) то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая ему дополнительные возможности;
- б) отсутствие какого-то важного для функционирования предприятия фактора или то, что пока не удастся осуществить по сравнению с другими компаниями, ставящее вас в неблагоприятное положение;
- в) события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие. г) благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества.

4. Рыночные угрозы – это:

- а) то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая ему дополнительные возможности

- б) отсутствие какого-то важного для функционирования предприятия фактора или то, что пока не удастся осуществить по сравнению с другими компаниями, ставящее вас в неблагоприятное положение;
- в) события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие.
- г) благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества.

5. Рыночные возможности – это:

- а) то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая ему дополнительные возможности.
- б) отсутствие какого-то важного для функционирования предприятия фактора или то, что пока не удастся осуществить по сравнению с другими компаниями, ставящее вас в неблагоприятное положение;
- в) события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие.
- г) благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества.

6. Стоимостный анализ —

- а) это метод стратегического анализа, который заключается в исследовании функциональных характеристик производимой продукции, на предмет эквивалентности их стоимости и полезности.
выручка от реализации товаров (работ, услуг);
- б) разность между выручкой от реализации и суммой переменных/прямых затрат;
- в) разность между выручкой и суммой постоянных затрат;
- г) разность между выручкой и суммой переменных и постоянных затрат.

7. Что не относится к заданиям стоимостного анализа:

- а) уменьшение стоимости отдельных компонентов продукции без уменьшения объемов ее производства и реализации;
- б) улучшение функциональных параметров продукции при минимальных затратах.
- в) расчет маржи на переменных затратах

8. Ключевыми элементами CVP-анализа выступают:

- а) маржинальный доход, порог рентабельности (точка безубыточности), производственный леверидж и маржинальный запас прочности;
- б) организация раздельного учета постоянных и переменных затрат;
- в) нормирование производственных расходов;
- г) учет доходов и расходов по центам ответственности.

9. Ключевая теоретическая посылка проекта ПИМС, подтвержденная проведенными эмпирическими исследованиями, гласит:

- а) необходима самая высокая аналитичность учета затрат и результатов;
- б) эффективность функционирования любой хозяйственной организации, независимо от ее отраслевой принадлежности, размера, специфики выпускаемой продукции, географического положения, определяется общими для всех производств факторами;
- г) в обеспечении оперативной реакции на факторы ключевую роль играет формирование затрат.

10. Считается, что бизнес-единицы, имеющие более высокую долю рынка, характеризуются

- а) низкой производственной себестоимостью;
- б) высокой полной себестоимостью;

в) более высокими доходами (до вычета налогов) от инвестиций, рассчитанными в денежном или процентном выражении.

Ответы на тесты

Тема	Тест №									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	г	в	б	в	в	б	г	б	г	а
2	в	а	в	б	г	а	в	в	г	г
3	г	а	а	а	б	в	а	а	а	а
4	в	г	д	а	а	а	б	в	г	а
5	а	а	б	б	г	а	в	а	б	в

Критерии и шкалы оценивания тестов

Критерии оценивания при текущем контроле
процент правильных ответов менее 40 (по 5 бальной системе контроля – оценка «неудовлетворительно»);
процент правильных ответов 40-59 (по 5 бальной системе контроля – оценка «удовлетворительно»)
процент правильных ответов 60-79 (по 5 бальной системе контроля – оценка «хорошо»)
процент правильных ответов 80-100 (по 5 бальной системе контроля – оценка «отлично»)

Вопросы для устного опроса

Тема 1

- Охарактеризуйте понятия «цели», «ценности» и «миссия»?
- Дайте определение понятию «стратегия»?
- Раскройте сущность стратегического анализа?
- Перечислите компоненты стратегического анализа и раскройте каждый из них?
- Перечислите основные характеристики стратегических решений?
- Охарактеризуйте компоненты стратегического выбора?
- Охарактеризуйте основные мероприятия при реализации стратегии?

Тема 2

- Охарактеризуйте суть методологии управления?
- Для чего необходимо ставить конкретные критерии достижения цели? Качественные или количественные цели лучше поддаются оцениванию?
- В чем отличительные особенности системного и ситуационного подходов?
- Когда лучше использовать стратегический, а когда ситуационный анализ?
- В чем отличие конкурентного и отраслевого анализов?
- Какие характеристики доминируют в отрасли? Охарактеризуйте их?
- Какие факторы необходимо оценить при ситуационном анализе?
- Охарактеризуйте каждую из пять сил конкуренции по М.Портеру?

Тема 3

- Дайте определение понятию «внешняя среда организации»?
- Какие факторы внешней среды воздействуют на организацию?

3. Какие компоненты входят в комплексный анализ (политические, экономические, социальные и технологические факторы)?
4. В чем цель отраслевого анализа?
5. Охарактеризуйте методику анализа PEST?
6. Какими методами осуществляют анализа макросреды?
7. В каких целях проводится анализ макрофакторов в стратегическом управлении?
8. Охарактеризуйте и перечислите основные факторы внешней среды?
9. Какими методами организация может противостоять неопределенности?
10. Какими источниками информации пользуется предприятие для анализа внешней среды?
11. Охарактеризуйте методику PIMS-анализа?
12. Назовите КФУ на сегодняшний день в сфере общественного питания?

Тема 4

1. Какие вам известны методы анализа конкурентной позиции организации?
2. Охарактеризуйте методологию портфельного анализа.
3. Дайте характеристику стратегическим составляющим портфельного анализа по И. Ансоффу.
4. По каким показателям сравнения строится матрица Бостонской консультативной группы?
5. В каких случаях используется матрица БКГ?
6. Перечислите и охарактеризуйте модифицированные модели матрицы БКГ?
7. Какую схему предложил М. Портер, которая позволяет провести анализ ресурсов в стратегическом плане?
8. Для чего используется анализ создания цепочки ценности в стратегическом анализе?
9. В чем суть стратегического бенчмаркинга?

Тема 5

1. В чем отличие матрицы БКГ от SWOT – анализа?
2. Распределите перечисленные характеристики на сильные, слабые стороны, угрозы и возможности: рост рынка; снижение спроса; высокая стоимость потребляемых ресурсов; низкая производительность труда; высокое качество продукции; высокая фондообеспеченность; конкуренты наращивают производство и сбыт; объемы реализации собственной продукции сдерживаются отсутствием отдела маркетинга; имеются ресурсы для диверсификации производства.
3. SWOT-анализ может осуществить связь между продуктовой и общей корпоративной стратегий?
4. Можно ли использовать корреляционно-регрессионный анализ для определения стратегии фирмы?
5. Раскройте суть функционально-стоимостного анализа?
6. В каких целях может использоваться CVP – анализ?
7. Раскройте содержание инструмента стратегического анализа экономической информации (PIMS-анализ)?

Критерии и шкалы оценивания устного опроса

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Студент отсутствовал на занятии или не принимал участия. Неверные и ошибочные ответы по вопросам, разбираемым на семинаре	«неудовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт расплывчатые ответы на вопросы. Описывая тему, путается и теряет суть вопроса. Верность суждений, полнота и правильность ответов – 40-59 %	«удовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт ответы на некоторые вопросы, то есть не проявляет достаточно высокой активности. Верность суждений студента, полнота и правильность ответов 60-79%	«хорошо»
Студент демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Высока активность студента при ответах на вопросы преподавателя, активное участие в проводимых дискуссиях. Правильность ответов и полнота их раскрытия должны составлять более 80%	«отлично»

Блок Б

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УМЕНИЙ, НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Типовые задания для практических занятий

Тема 1

Практическое задание 1.1

Сформулируйте для произвольно выбранного промышленного предприятия следующие элементы:

- Миссия компании.
- Стратегия компании.
- Стратегические цели компании.
- Ориентация программ развития компании.

Практическое задание 1.2

В основе реализации стратегии лежат организационно-управленческие решения. В менеджменте выделяют следующие типы решений: оперативные, тактические и стратегические.

Охарактеризуйте каждый из видов управленческих решений и их временной диапазон. Приведите примеры.

- Какие виды решений лежат в основе реализации стратегии компании и почему?
- Приведите примеры стратегических решений.

Практическое задание 1.3

Основными методами управленческого анализа являются:

1. Ситуационный анализ.
2. Портфельный анализ.
3. Кабинетные исследования.
4. «Мозговой штурм».
5. Экспертные оценки.
6. Математические методы и другие.

Выберите правильное определение каждого метода управленческого анализа из представленных ниже.

- Метод получения оценки на основе мнения компетентных специалистов в данной области с целью последующего принятия решения (выбора).
- Методы, основанные на анализе трендов, факторном анализе, расчете средних показателей, специальных коэффициентов и т. д.
- Определение положения, в котором находится компания; определение места, занимаемого компанией в общем экономическом пространстве, основных факторов, воздействующих на компанию, а также укрупненных характеристик компании в целом.
- Оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, из которых отбирают наиболее удачные.
- Сбор и анализ вторичной информации из доступных источников. Метод опирается на различные источники информации, что позволяет получать большие объемы данных, сравнивать и анализировать полученные результаты.
- Инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее

прибыльные или перспективные ее направления и сокращения инвестиций в неэффективные проекты.

Тема 2

Практическое задание 2.1

Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

- Крупные капиталовложения.
- Низкая стоимость производства.
- Патенты.
- Высокая квалификация персонала.
- Неразвитая транспортная инфраструктура.

Тема 3

Практическое задание 3.1

Выявите ключевые факторы успеха в следующих отраслях:

- нефтедобывающая отрасль;
- газодобывающая отрасль;
- отрасль по добыче угля;
- алмазодобывающая отрасль;
- отрасль по добыче железных руд;
- образование;
- здравоохранение

Тема 4

Практическое задание 4.1

Согласно матрице БКГ портфель предприятия может включать следующие товары: “проблема”, “звезда”, “дойная корова”, “собака”. Определите, к какому виду товара относятся следующие бизнес-единицы, согласно приведенным ниже характеристикам:

1. Данная бизнес единица в прошлом занимала относительно большую долю растущего рынка, темпы роста которого с течением времени замедлился. В настоящее время Данная бизнес единица обеспечивает предприятию достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.
2. Данная бизнес единица занимает относительно небольшую долю рынка в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области очень незначителен. Любой шаг предприятия, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет предприятию удерживать свои бизнес-позиции.
3. Данная бизнес единица занимает относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит предприятию высокий доход.
4. Данная бизнес единица занимает относительно небольшую долю рынка в растущей отрасли. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту.

Практическое задание 4.2

Диверсификация - это освоение выпуска новых для компании изделий, новых технологий, новых услуг, то есть выход в новые сферы деятельности.

Диверсификация может быть нескольких видов:

- горизонтальная диверсификация - компания осваивает вы- пуск новых товаров своей отрасли;
- вертикальная диверсификация – компания выходит в смежные области деятельности, как правило, в рамках различных этапов производственного цикла;
- интеграционная (или конгломератная) диверсификация - компания осваивает совершенно новые отрасли и сегменты бизнеса.

Приведите примеры горизонтальной, вертикальной и конгломератной диверсификации в сфере образовательных услуг.

Критерии и шкалы оценивания решения практических заданий

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Задача не решена или решена неправильно	«неудовлетворительно»
Задание понято правильно; в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде	«удовлетворительно»
Составлен правильный алгоритм решения задачи; в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ	«хорошо»
Составлен правильный алгоритм решения задачи; в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок; получен верный ответ; задача решена рациональным способом	«отлично»

Задания для контрольной работы (заочная форма обучения)

Контрольная работа предполагает выполнение теоретического или практического задания (на выбор).

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Тема 1. Стратегические проблемы развития производства и характеристика системы стратегического менеджмента организации.

Предпосылки стратегического управления.

Понятие стратегического управления.

Этапы развития стратегического управления.

Характеристика процесса и основных этапов стратегического управления организации.

Объекты стратегического управления.

Особенности построения системы стратегического управления организацией и бизнесом.

Первоначальная концепция стратегического управления.

Анализ функций специалистов по стратегическому менеджменту и полномочий органов управления организации, принимающих стратегические решения.

Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях.

Тема 2. Характеристика конкурентных стратегий бизнеса и стратегия предприятия.

Виды стратегий организации.

Принципы стратегического управления.

Тема 3. Стратегический анализ конкурентных преимуществ и потенциала организации.

Структура стратегического потенциала организации.

Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия.

Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей».

Тема 4. Стратегический анализ внешней среды организации.

Основные факторы внешней среды, влияющие на стратегическое развитие организации.

Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия.

Поиск и анализ стратегических альтернатив развития организации.

Pest-анализ микросреды предприятия.

Стратегический анализ привлекательности отрасли и инвестиционной привлекательности организации.

Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли.

Тема 5. Виды и характеристика корпоративных стратегий организации.

Сущность и содержание корпоративной стратегии организации.

Роль и оценка преимуществ.

Стратегии диверсификации.

Методы матричного анализа стратегического портфеля бизнеса.

Виды и характеристика корпоративных стратегий.

Классификация стратегий организации.

Особенности формирования и реализации конкурентных стратегий бизнеса в отраслях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла.

Основные стратегии развития бизнеса.

Определение стратегии предприятия.

Тема 6. Разработка и реализация стратегического плана организации.

Связь стратегического планирования с другими формами планирования.

Производственные стратегии.

Методы и практика проектирования систем управления в целях изменения потенциала организации.

Стратегия НИОКР.

Тема 7. Методы проведения стратегических изменений руководством организации.

Особенности принятия стратегических решений. Основные стадии выполнения стратегии.

Особенности сопротивления стратегическим изменениям организации и формы их преодоления.

Стратегические изменения.

Стратегический контроль.

Тема 8. Особенности и практика использования стратегического менеджмента на примерах предприятий и организаций

Тема 9. Стратегический анализ как этап стратегического управления

Сущность, цели и задачи стратегического анализа

Информационная база стратегического анализа

Тема 10. Ситуационный анализ

Сущность ситуационного анализа

Методология и методика SWOT-анализа

Анализ среды коммерческой организации методом составления профиля среды

Анализ неопределенности организационной среды

Факторы внутренней среды коммерческой организации и их оценка

SNW-подход к анализу внутренних ресурсов

Анализ цепочки создания ценности

Тема теоретического задания выбирается студентом самостоятельно.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Выполнение практического задания предусматривает разработку стратегии развития организации на конкретном примере. При этом работа должна содержать такие пункты:

1. Миссия и цели организации
2. Анализ внешней среды организации
3. Анализ внутренней среды организации
4. Обоснование стратегии развития организации

Список использованных источников

Критерии и шкалы оценивания контрольной работы

Критерии оценивания	Оценка
Ответ не был дан или не соответствует минимальным критериям	«неудовлетворительно»
Ответ со значительным количеством неточностей, но соответствует минимальным критериям	«удовлетворительно»
Ответ был верным с незначительным количеством неточностей	«хорошо»
Ответ полный с незначительным количеством неточностей	«отлично»

Индивидуальное творческое задание

Тема 1

Кейс-задача 1.1

Стратегия компании LG

Миссия компании «LG»: «Наша компания улучшает качество жизни людей посредством своевременного внедрения инноваций».

Стратегическое видение компании: «В мире, где присутствие технологий в повседневной жизни человека неуклонно растет, мы стремимся быть ведущим поставщиком решений в области заботы о здоровье, стиля жизни и передовых технологий, открывающих дверь в мир будущего. Наша цель — стать наиболее привлекательной компанией в своей индустрии для наших акционеров».

Ценности компании:

- персональное развитие;

- удовлетворение нужд потребителя;
- взаимная поддержка;
- выполнение обязательств.

Заявленная стратегия такова:

1. укрепить позиции бренда и закрепить наши основные достижения в области здравоохранения, стиля жизни и технологий, с тем чтобы далее расти и развиваться в выбранных категориях бизнеса и регионах;
2. продолжать инвестирование научно-исследовательских работ и сохранить наши сильнейшие позиции в области интеллектуальной собственности и патентов;
3. укреплять и развивать наши основные направления деятельности;
4. увеличить прибыль компании посредством размещения капитала в наиболее рентабельные проекты;
5. строить и развивать конструктивные отношения как с деловыми партнерами, так и с клиентами и потребителями;
6. улучшать производительность путем повышения мастерства и совершенствования бизнес-процессов.

Компания «LG» объявила о новой стратегии в отношении бренда компании, основанной на концепции «от сложного к простому». Задачей данной кампании является создать в умах и сердцах потребителей образ единой, сильной корпорации – лидера в области заботы о здоровье, стиле жизни и технологий. Чтобы донести этот образ до каждого потребителя по всему миру, «LG» планирует инвестировать 80 млн. евро в мощную рекламную кампанию. В соответствии с новым брендовым планом слоган компании изменен на: «Изменим, жизнь к лучшему»

Изменение политики в области бренда – одна из задач, поставленных перед руководством компании «LG». Компания стремится к стабильной, высокодоходной, ориентированной на рынок деятельности, — отметил директор «LG». Компания планирует развивать свою деятельность не только в области заботы о здоровье, стиле жизни и технологиях, но и планирует выйти на новые рынки и создать новые категории продукции.

Планируется, что позиционирование нового бренда разработано с целью привлечения внимание к изменениям, происходящим в компании

«LG» и в скором будущем имидж компании в умах и сердцах потребителей будет значительно отличаться.

Для проведения рекламной кампании была выбрана целевая группа – это те 20% людей, которые совершают 80% покупок. Это респонденты от 35 до 55 лет с уровнем доходов выше среднего, а также категории, которые разделяют общее недовольство излишней сложностью высокотехнологичных устройств и приборов. Такая группа респондентов принимают решения о покупке плоскоэкранный телевизора для дома, может оказаться руководителем отдела закупок медицинского оборудования местной больницы.

Рекламная кампания, разработанная совместно с агентством DDB и медиа-байером «Карат», освещает те технологии и устройства «LG», характеристики которых отвечают новой концепции "от сложного к простому". Реклама будет размещена на телевидении, в печати и в Интернет- изданиях в России, Японии, США, Нидерландах, Франции, Германии, Италии и др. Общая стоимость кампании указано выше. В процентном исчислении это сопоставимо с самыми крупными рекламными кампаниями мира.

Кроме объявленной рекламной кампании, «LG» создал новую версию интернет-сайта, исходя из отзывов посетителей сайта и проведенных исследований в этом направлении. Структура сайта была значительно изменена, и стала более удобной для пользователей. Обновления затронули веб-сайты компании в разных странах. Каждый сайт переведен на государственный языка страны.

Вопросы к заданию:

1. Как меняется стратегический образ компании, ее мышление?

2. Насколько удачно сформулирована миссия компании по отношению к предъявляемым результатам деятельности?
3. В чем суть новой брендовой стратегии?
4. Какой характер будет носить планируемая к реализации новая стратегическая линия развития компании (постепенного совершенствования, обновления деятельности или инновационного подхода)?
5. Созданы ли все условия для реализации указанных стратегических изменений?
6. Составьте свой вариант возможного стратегического плана компании.

Кейс-задача 1.2

Компания «Эволар» необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Есть возможность принять одну из трех принципиально разных альтернативных вариантов решения.

Первый альтернативный вариант. Цель компании – максимизация прибыли в короткие сроки. Для этого необходимо на 30% урезать программу по созданию новых видов продукции и на 40% сократить расходы на маркетинг торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Цель компании – обеспечить устойчивое конкурентное положение в будущем. Для этого необходимо сосредоточиться на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Цель компании – сочетание обеспечения высокой рентабельности производства со значительными расходами на НИОКР для создания конкурентоспособной продукции в настоящее время.

Вопросы к заданию:

Проанализируйте возможные стратегические направления развития компании. Какой из трех альтернативных вариантов вы считаете наиболее приемлемым? Сформулируйте собственный вариант стратегического направления развития.

Тема 2

Кейс-задача 2.1

Оцените 5 сил конкуренции для вашего бизнеса (объекта исследования) по характеристикам приведенным ниже в таблице 2.1.

Таблица 2. 1 – Характеристика бизнеса методом «5 сил М. Портера»

№	Факторы конкуренции	Значимость фактора	Оценка по 10 бальной шкале	Средневзвешенная оценка
1	Ситуация в отрасли			
1.1	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке			
1.2	Изменение платежеспособного спроса			
1.3	Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке			
1.4	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого			

1.5	Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли			
1.6	Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на перепрофилирование)			
1.7	Барьеры проникновения на рынок			
1.8	Ситуация на смежных товарных рынках (по технологии или сфере применения)			
1.9	Стратегии конкурирующих фирм			
1.10	Привлекательность рынка данного продукта			
2	Влияние потенциальных конкурентов			
2.1	Трудности входа на отраслевой рынок			
2.2	Доступ к каналам распределения			
2.3	Отраслевые преимущества			
3	Влияние поставщиков			
3.1	Статус покупателей			
3.2	Значимость покупателя			
3.3	Доля отдельного поставщика			
4	Влияние товаров-заменителей			
4.1	Цена			
4.2	Стоимость «переключения»			
4.3	Качество основного товара			

Тема 3

Кейс-задача 3.1

В предложенном условном примере (таблица 3.1) определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации предложенной Вам преподавателем.

Таблица 3.1 – Оценка стратегических факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05		
Развитие розничной сети	0,10		
Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	0,20		

Экономическая стабилизация	0,15		
Угрозы			
Усиление государственного регулирования и контроля	0,15		
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10		
Новые технологии	0,15		
Снижение активности потребителей	0,10		
Суммарная оценка	1		

Кейс-задача 3.2

Необходимо экспертно оценить факторы внешней среды и их влияние на организацию. Сделайте соответствующие выводы.

Таблица 3.2 – Оценка внешних факторов

Уровень	Значимость фактора внешней среды, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия	Экспертная оценка	
		Сейчас	Через 3 г.
1. Политические факторы			
Глобальные	Вступление в ВТО		
Глобальные	Влияние политических факторов (страна, партия и др.): работа по указанию президента, министра, губернатора, мэра		
Территориальные	Протекционизм		
Территориальные	Непрозрачная структура тендеров		
Территориальные	Государственный рэкет (коррупция)		
Локальные	Подверженность решений руководителей предприятия мнению более высокого руководства		
2. Экономические факторы			
Глобальные	Экономический спад, рост уровня безработицы и снижение покупательной способности		
Глобальные	Рост цен на энергоносители, сырье и материалы		
Территориальные	Отсутствие ярких перспектив в развитие экономики России. Опасность экономической нестабильности		
Территориальные	Непрозрачный, коррумпированный рынок сбыта продукции предприятия		
Территориальные	Высокие таможенные пошлины и тарифы		

Тема 4

Кейс-задача 4.1

Изучить ситуацию, определить, используя матрицу БКГ, стратегическое положение каждого товара и разработать рекомендации по формированию маркетинговой продуктовой стратегии относительно каждого товара.

Известное рекламное агентство «Рондо» предоставляет рекламные услуги на рынке города уже 5 лет. За последние три года компания значительно расширила спектр услуг и предлагает следующие услуги:

- печать изображений на ткани;
- нанесение логотипов и фотографий на посуду;
- нанесение изображений, логотипа на ежедневники, папки и другие сувениры;
- изготовление световых коробов;
- изготовление штендеров (вывесок из металла или пластика);
- печать листовок, буклетов и пр.;
- широкоформатная печать баннеров;
- изготовление пластиковых карт.

Экономическая характеристика продуктового портфеля рекламного агентства представлена в таблице 4.1.

Для построения матрицы БКГ необходимо определить темп роста рынка, относительную долю рынка и долю продукции в общем объеме реализации организации, заполнив таблицу 4.2.

Таблица 4.1 – Экономическая характеристика продуктового портфеля рекламного агентства «Рондо»

№	Вид предоставляемых услуг	Объем реализации, тыс. руб.				Доля рынка в 2018 г., %	
		2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	организация	конкуренция
1	Печать изображений на ткани;	2300	2800	2800	2400	27	16
2	Нанесение логотипов и фотографий на посуду;	1450	1600	1700	2300	13	11
3	Нанесение изображений, логотипа на ежедневники, папки и другие сувениры	1500	1100	800	700	4	9
4	Изготовление световых коробов	1000	900	850	900	18	20
5	Изготовление штендеров (вывесок из металла или пластика)	500	550	560	600	29	21
6	Печать листовок, буклетов и пр.	900	800	650	650	40	20
7	Широкоформатная печать баннеров	-	-	50	130	3	8
8	Изготовление пластиковых карт	-	-	30	80	4	10

Таблица 4.2 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатель	№ услуги							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Темп роста рынка								

Относительная доля рынка								
Доля продукции в общем объеме реализации организации								

На основе полученных данных, необходимо определить для каждого продукта в портфеле организации его место в матрице БКГ (рисунок 4.1).

Рисунок 4.1 – Построение матрицы БКГ для рекламного агентства «Рондо» темп роста, %

Для разработки рекомендации по формированию маркетинговой продуктовой стратегии относительно каждого товара необходимо заполнить таблицу 4.3.

Таблица 4.3 - Рекомендации по формированию маркетинговой продуктовой стратегии в рекламном агентстве «Рондо»

№	Вид товара	Стадия жизненного цикла товара	Рекомендации по формированию эффективной маркетинговой продуктовой стратегии
1	Печать изображений на ткани;		
2	Нанесение логотипов и фотографий на посуду;		
3	Нанесение изображений, логотипа на ежедневники, папки и другие сувениры		
4	Изготовление световых коробов		
5	Изготовление штендеров (вывесок из металла или пластика)		
6	Печать листовок, буклетов и пр.		
7	Широкоформатная печать баннеров		
8	Изготовление пластиковых карт		

Кейс-задача 4.2

Изучить ситуацию и определить, используя матрицу И. Ансоффа, какой стратегии должна придерживаться компания. Разработать план мероприятий, повышающих эффективность выбранной стратегии.

Фирма «Инструмент» реализует на рынке г. Краснодара строительные инструменты. Товар компании является востребованным, так как обладает уникальной технологией, позволяющей снизить затраты, а тем самым и цены. Поэтому потребители отдают предпочтение именно продукции ООО «Инструмент». За три последних года компания накопила дополнительные средства для инвестирования развития новых рынков. Темп роста нового рынка – покупатели садового инструмента – высокий. Входные барьеры практически отсутствуют. Основные конкуренты – ООО «Строй-ка» и ИП «Степанов».

ЧАО «Буренка» выпускает с 2012 года молочную продукцию и реализует ее на рынке Краснодарского края через супермаркеты. Темп роста рынка высокий. Уровень потребления товара компании среди целевой аудитории находится на уровне среднерыночных показателей. Частота использования продукции умеренная. Уровень знания бренда ниже, чем в среднем по рынку. Товар имеет конкурентное преимущество на рынке по качеству по сравнению с другими товарами конкурентами. У ЗАО «Буренка» есть возможность к высокому уровню инвестиций.

Тема 5

Кейс-задача 5.1

Используя инструментальный корреляционный SWOT-анализа произвести стратегическую оценку сильных и слабых сторон, угроз и возможностей развития отрасли (части отрасли или крупной компании), выступающей объектом диссертационного исследования.

Кейс-задача 5.2

У фирмы по высокотехнологичной продукции переменные затраты составляют 140 руб. на изделие; продажная цена 280 руб. Постоянные затраты составляют 392 тыс. руб. Текущий объем выпуска 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. руб. Переменные затраты увеличатся до 168 руб., резко возрастет выпуск продукции (до 50 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план?

Критерии и шкалы оценивания индивидуального задания

Критерии оценивания	Оценка
Задание не выполнено или допущены существенные неточности	«неудовлетворительно»
Задание выполнено не в полном объеме или полученные результаты недостаточно аргументированы, нарушена логика и последовательность изложения результатов	«удовлетворительно»
Задание выполнено в полном объеме, полученные результаты логичны, последовательны, но аргументированы недостаточно четко	«хорошо»
Задание выполнено в полном объеме, полученные результаты аргументированы, логичны, последовательны	«отлично»

Блок В

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Охарактеризуйте понятия «цели», «ценности» и «миссия»
2. Дайте определение понятию «стратегия»
3. Раскройте сущность стратегического анализа
4. Перечислите компоненты стратегического анализа и раскройте каждый из них
5. Перечислите основные характеристики стратегических решений
6. Охарактеризуйте компоненты стратегического выбора
7. Охарактеризуйте основные мероприятия при реализации стратегии
8. Охарактеризуйте суть методологии управления
9. В чем отличительные особенности системного и ситуационного подходов?
10. В чем отличие конкурентного и отраслевого анализов?
11. Какие факторы необходимо оценить при ситуационном анализе?
12. Охарактеризуйте каждую из пяти сил конкуренции по М.Портеру
13. Дайте определение понятию «внешняя среда организации»
14. Какие факторы внешней среды воздействуют на организацию?
15. Какие компоненты входят в комплексный анализ (политические, экономические, социальные и технологические факторы)?
16. В чем цель отраслевого анализа?
17. Охарактеризуйте методику анализа PEST
18. Какими методами осуществляют анализа макросреды?
19. В каких целях проводится анализ макрофакторов в стратегическом управлении?
20. Охарактеризуйте и перечислите основные факторы внешней среды.
21. Какими методами организация может противостоять неопределенности?
22. Какими источниками информации пользуется предприятие для анализа внешней среды?
23. Охарактеризуйте методику PIMS-анализа
24. Какие вам известны методы анализа конкурентной позиции организации?
25. Охарактеризуйте методологию портфельного анализа.
26. Дайте характеристику стратегическим составляющим портфельного анализа по И. Ансоффу.
27. По каким показателям сравнения строится матрица Бостонской консультативной группы?
28. Каким образом строится матрица БКГ?
29. В чем сущность стратегического бенчмаркинга?
30. Раскройте сущность SWOT-анализа
31. Раскройте сущность функционально-стоимостного анализа
32. В каких целях может использоваться CVP – анализ?
33. Охарактеризуйте информационную систему стратегического анализа
34. Каковы основные виды информации и их источники для стратегического анализа?

Шкала оценивания

Экзамен	Критерии оценивания
«Отлично»	Сформированные и систематические знания; успешные и систематические умения; успешное и систематическое применение навыков
«Хорошо»	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания; в целом успешные, но содержащие пробелы умения; в целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыка
«Удовлетворительно»	Неполные знания; в целом успешное, но несистематическое умение; в целом успешное, но несистематическое применение навыков
«Неудовлетворительно»	Фрагментарные знания, умения и навыки / отсутствуют знания, умения и навыки

КОМПЛЕКТ ИТОГОВЫХ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

ОПК-3. Способен обобщать и критически анализировать научные исследования в экономике																			
ОПК-3.2. <i>Исследует и обобщает теоретические подходы в решении проблемных ситуаций в экономике</i>																			
Б1.В.0.1 СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ																			
<i>Задания закрытого типа</i>																			
1	Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа: Выделите следующие компоненты стратегического анализа: а) бюджетирование б) информационное обеспечение в) операционный C-V-P анализ г) цель, задачи, ожидания и полномочия, анализ внешней среды, анализ внутренних ресурсов																		
	<i>Правильный ответ: г</i>																		
2	Прочитайте текст и установите последовательность: Установите правильную последовательность этапов проведения SWOT-анализа: 1 –выявление возможностей и угроз во внешней среде, 2 – выявление сильных и слабых сторон компании подготовка и оптимизация принимаемого решения, 3 -сбор информации о внешней среде компании. 4 -сбор информации о внутренней среде компании. 5 -формулирование стратегических инициатив на основе анализа 1) 1 – 3 – 4 – 2 – 5 2) 5 – 2 – 4 – 3 – 1 3) 4 – 3 – 2 – 1 - 5 4) 3 – 1 – 5 – 2 – 4 <i>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо</i>																		
	<i>Правильный ответ: 3</i>																		
3	Установите последовательность значимых мероприятий проводимых организацией при реализации стратегий: 1 –разработка варианта действий при непредвиденных обстоятельствах 2 –выбор системы управления организацией 3 –разработка организационной структуры 4 –разработка системы контроля 1) 1 – 3 – 2– 4 2) 2 – 4 – 3 – 1 3) 4 – 3 – 2 – 1 4) 3 – 1 – 2 – 4 <i>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо</i>																		
	<i>Правильный ответ: 1</i>																		
4	Прочитайте текст и установите соответствие Охарактеризуйте три научных компонента стратегического анализа. <table border="1" data-bbox="247 1742 1423 2074"> <thead> <tr> <th colspan="2">Компоненты стратегического анализа</th><th colspan="2">Содержание компонентов стратегического анализа</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td><td>Цель, задачи, ожидания и полномочия</td><td>А</td><td>исследование внешней обстановки или характеристик внешней среды, в которой действует организация.</td></tr> <tr> <td>2</td><td>Анализ внешней среды</td><td>Б</td><td>Определяют властные отношения внутри организации</td></tr> <tr> <td>3</td><td>Анализ внутренних ресурсов</td><td>В</td><td>Анализ сосредотачивается на двух областях: выявление сильных и</td></tr> </tbody> </table>			Компоненты стратегического анализа		Содержание компонентов стратегического анализа		1	Цель, задачи, ожидания и полномочия	А	исследование внешней обстановки или характеристик внешней среды, в которой действует организация.	2	Анализ внешней среды	Б	Определяют властные отношения внутри организации	3	Анализ внутренних ресурсов	В	Анализ сосредотачивается на двух областях: выявление сильных и
Компоненты стратегического анализа		Содержание компонентов стратегического анализа																	
1	Цель, задачи, ожидания и полномочия	А	исследование внешней обстановки или характеристик внешней среды, в которой действует организация.																
2	Анализ внешней среды	Б	Определяют властные отношения внутри организации																
3	Анализ внутренних ресурсов	В	Анализ сосредотачивается на двух областях: выявление сильных и																

				слабых сторон организации и определение ожидаемых возможностей влиять на процесс стратегического планирования	
	К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца. Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:				
		1	2	3	
	Правильный ответ:				
		1	2	3	
		Б	А	В	
5	Прочитайте текст и установите соответствие Установите соответствие между этапами стратегического анализа и их содержанием				
	Этапы анализа		Содержание		
	1	Анализ внешней среды	А	Оценка макро- и микроокружения компании	
	2	Анализ внутренней среды	В	Определение целей и выбор стратегических альтернатив	
	3	Формулирование стратегий	С	Изучение ресурсов, компетенций и процессов компании	
	4	Оценка и контроль	Д	Мониторинг выполнения стратегии и внесение корректировок.	
	К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца. Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:				
		1	2	3	4
	Правильный ответ:				
		1	2	3	4
		А	С	В	Д
	Задания открытого типа				
6	Дополните предложение словосочетанием из двух слов в соответствующем контексту надеже: _____ это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации.				
	Правильный ответ: стратегический анализ				
7	Прочитайте текст и впишите словосочетание из двух недостающих слов в соответствующем контексту надеже. Основная цель _____ – определение и оценка ключевых факторов воздействия на нынешнее и будущее положение организации и специфического влияния на стратегический выбор.				
	Правильный ответ: стратегического анализа				
8	Прочитайте текст и впишите словосочетание из двух недостающих слов в соответствующем контексту надеже Под _____ понимается рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение долгосрочных целей.				
	Правильный ответ: стратегией организации				
9	Прочитайте текст и впишите словосочетание из двух недостающих слов в соответствующем контексту надеже				

	_____ - второй ключевой этап стратегического процесса управления, включающий выработку стратегических альтернатив, оценку вариантов стратегии и выбор стратегии.
	<i>Правильный ответ: стратегический выбор</i>
10	<i>Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту надежде.</i> _____ подход направлен на реализацию возможностей прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.
	<i>Правильный ответ: ситуационный</i>
11	<i>Прочитайте текст и впишите словосочетание из двух недостающих слов в соответствующем контексту надежде</i> _____ в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями.
	<i>Правильный ответ: системный подход</i>
12	<i>Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и обоснуйте его.</i> Компания хочет оценить свою конкурентоспособность в отрасли. Какой инструмент анализа наиболее подходит? SWOT-анализ. Матрица БКГ. Модель пяти сил Портера. Анализ цепочки создания стоимости.
	<i>Правильный ответ: 3</i> <i>Обоснование: Модель пяти сил Портера позволяет оценить конкурентную среду, включая угрозу новых игроков, рыночную власть поставщиков и покупателей, угрозу замещения и интенсивность конкуренции. Это наиболее подходящий инструмент для анализа конкурентоспособности.</i>
13	<i>Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и обоснуйте его.</i> Компания хочет увеличить свою долю на существующем рынке. Какая стратегия наиболее подходит? Стратегия проникновения на рынок. Стратегия развития рынка. Стратегия развития продукта. Стратегия диверсификации.
	<i>Правильный ответ: 1</i> <i>Обоснование: Стратегия проникновения на рынок предполагает увеличение доли на существующем рынке за счет активного продвижения продукта, снижения цен или улучшения качества. Это наиболее подходящая стратегия для достижения поставленной цели.</i>
14	<i>Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и обоснуйте его.</i> . Компания планирует запуск нового продукта. Какой метод анализа рисков наиболее подходит? Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Анализ сценариев. SWOT-анализ.
	<i>Правильный ответ: 3</i> <i>Обоснование: Анализ сценариев позволяет рассмотреть различные варианты развития событий (оптимистичный, пессимистичный, реалистичный) и оценить их последствия. Это особенно полезно при запуске нового продукта, где много неопределенностей.</i>
15	<i>Прочитайте текст, установите последовательность и запишите аргументы обосновывающие выбор ответа</i>

	Модель пяти конкурентных сил Портера указывает, что прибыльность отрасли зависит от пяти источников конкурентного давления. Установите правильную последовательность этапов анализа конкурентной среды по модели пяти сил Портера Оценка рыночной власти поставщиков. Оценка рыночной власти покупателей. Оценка интенсивности конкуренции в отрасли. Анализ угрозы появления новых конкурентов. Анализ угрозы замещения продукта или услуги. <i>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо.</i>
	<i>Правильный ответ: 4 - 1 - 2 - 3 - 5</i> Обоснование: Риск входа потенциальных конкурентов (<u>первая сила Портера</u>) создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доход. <u>Четвертой конкурентной силой</u> выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно и прибыль. <u>Третьей силой Портера является</u> возможность покупателей "торговаться". Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качестве или сервисе. Конкурентные действия компании в отрасли прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу. Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт
16	<i>Прочитайте текст, установите последовательность и запишите аргументы обосновывающие выбор ответа</i> Для разработки стратегических рекомендаций проведите правильную последовательность анализа макроокружения компании с использованием PESTEL-анализа. Политические факторы Социальные факторы Экономические факторы Технологические факторы Экологические факторы Правовые факторы <i>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо.</i>
	<i>Правильный ответ: 1 – 3 – 2 – 4 – 5 – 6</i> Обоснование: PESTEL-анализ: - Политические факторы: Стабильность правительства, торговые барьеры, налоговая политика. - Экономические факторы: Уровень инфляции, покупательная способность, курс валюты. - Социальные факторы: Культурные особенности, уровень доходов населения, потребительские предпочтения. - Технологические факторы: Развитие инфраструктуры, доступ к интернету, уровень цифровизации. - Экологические факторы: Требования к экологичности транспорта, уровень загрязнения.

	- Правовые факторы: Законодательство в области автомобилестроения, стандарты безопасности.
17	Прочитайте текст и установите последовательность Управление качеством на предприятии должно заключаться в последовательном выполнении следующих этапов: 1 –создание системы учета 2 –создание системы предупреждения дефектов 3 –создание системы отслеживания параметров Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо.
	Правильный ответ: 1 – 3 - 2
18	Дайте развернутый ответ в свободной форме Почему стратегический анализ одновременно рассматривается как в качестве одного из этапов стратегического управления, так и в качестве одной из его функций?
	Правильный ответ: Как этап стратегического управления стратегический анализ предшествует разработке стратегии и формированию системы стратегических целей. Однако роль стратегического анализа не исчерпывается подготовкой информационной базы для принятия стратегических решений. Как функция стратегического менеджмента стратегический анализ осуществляется практически на всех этапах стратегического управления, включая и стадию реализации стратегии, при осуществлении стратегического контроля.
19	Дайте развернутый ответ в свободной форме Что представляет собой бенчмаркинг как инструмент стратегического анализа и с какой целью его используют?
	Правильный ответ: Бенчмаркинг - это мощный инструмент стратегического анализа, который помогает компаниям улучшить свои процессы, продукты и стратегии за счёт изучения и внедрения лучших практик. Он используется для повышения конкурентоспособности, оптимизации затрат и стимулирования инноваций. Однако успешное применение бенчмаркинга требует тщательного планирования, сбора данных и адаптации выявленных практик к специфике компании. Типы бенчмаркинга: - внутренний: сравнение подразделений внутри компании; - конкурентный: сравнение с прямыми конкурентами; - функциональный: сравнение процессов с лучшими практиками в других отраслях. - общий бенчмаркинг: сравнение с компаниями, которые считаются лучшими в определённой области, независимо от отрасли. Применение: Бенчмаркинг помогает выявить слабые места компании и определить направления для улучшения.
20	Дайте развернутый ответ в свободной форме Компания, работает в сфере розничной торговли и хочет оценить свою конкурентоспособность. Какие инструменты анализа вы можете предложить и какие стратегические рекомендации предоставить для усиления позиций компании?
	Правильный ответ: 1.Анализ пяти сил Портера: - Угроза новых игроков: Средняя, так как рынок насыщен, но есть возможности для нишевых игроков. - Рыночная власть поставщиков: Низкая, так как много альтернативных поставщиков. - Рыночная власть покупателей: Высокая, так как покупатели имеют широкий выбор. - Угроза замещения: Высокая, так как есть альтернативные каналы продаж (онлайн-магазины). - Интенсивность конкуренции: Высокая, так как на рынке много игроков. 2.Рекомендации: - Усилить онлайн-продажи для конкуренции с интернет-магазинами. - Развивать программы лояльности для удержания клиентов. - Оптимизировать цепочку поставок для снижения издержек.

ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность															
ОПК-4.1. Разрабатывает варианты организационно-управленческих решений и обосновывает их выбор на основе экономических и финансовых критериев.															
Б1.В.01. СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ															
	<i>Задания закрытого типа</i>														
1	<i>Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа:</i> Какой из следующих методов стратегического анализа используется для анализа внешней среды компании? а) SWOT - анализ б) PESTEL - анализ в) BCG - анализ г) VRIO - анализ														
	<i>Правильный ответ: б</i>														
2	<i>Прочитайте текст и установите последовательность:</i> Анализ внешней среды включает отраслевой анализ. Установите правильную последовательность стадий анализа отрасли: 1 – определение экономических характеристик отраслевого окружения, 2 – выявление движущих сил конкуренции, 3 – оценка степени конкуренции, 4 – определение ключевых факторов успеха. <i>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо</i> <table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>														
	<i>Правильный ответ:</i> <table><tr><td>1</td><td>3</td><td>2</td><td>4</td></tr></table>					1	3	2	4						
1	3	2	4												
3	<i>Прочитайте текст и установите последовательность:</i> Установите правильную последовательность этапов анализа рисков в стратегическом анализе Регулярный пересмотр и корректировка стратегии. Разработка мер по снижению рисков. Оценка вероятности и последствий рисков. Идентификация потенциальных рисков. Внедрение системы мониторинга рисков. <i>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо</i> <table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>														
	<i>Правильный ответ:</i> <table><tr><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>5</td><td>1</td></tr></table>					4	3	2	5	1					
4	3	2	5	1											
4	<i>Прочитайте текст и установите соответствие:</i> Установите соответствие между видами стратегического анализа и их целями: <table><tr><th>Виды анализа</th><th>Цели</th></tr><tr><td>1. Анализ макроокружения</td><td>А. Определение внутренних возможностей и ограничений компании.</td></tr><tr><td>2. Анализ микроокружения</td><td>В. Изучение конкурентов, поставщиков, покупателей и других стейкхолдеров.</td></tr><tr><td>3. Анализ ресурсов и компетенций</td><td>С. Оценка влияния политических, экономических, социальных, технологических факторов.</td></tr><tr><td>4. Анализ сценариев</td><td>Д. Прогнозирование возможных вариантов развития событий.</td></tr></table> <i>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.</i> <i>Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:</i>					Виды анализа	Цели	1. Анализ макроокружения	А. Определение внутренних возможностей и ограничений компании.	2. Анализ микроокружения	В. Изучение конкурентов, поставщиков, покупателей и других стейкхолдеров.	3. Анализ ресурсов и компетенций	С. Оценка влияния политических, экономических, социальных, технологических факторов.	4. Анализ сценариев	Д. Прогнозирование возможных вариантов развития событий.
Виды анализа	Цели														
1. Анализ макроокружения	А. Определение внутренних возможностей и ограничений компании.														
2. Анализ микроокружения	В. Изучение конкурентов, поставщиков, покупателей и других стейкхолдеров.														
3. Анализ ресурсов и компетенций	С. Оценка влияния политических, экономических, социальных, технологических факторов.														
4. Анализ сценариев	Д. Прогнозирование возможных вариантов развития событий.														

		1	2	3	4	
	Правильный ответ:	1	2	3	4	
		C	A	B	D	
5	Прочитайте текст и установите соответствие: Установите соответствие между элементами SWOT-анализа и их характеристиками					
	Элементы SWOT-анализа	Характеристики				
	1. Сильные стороны	A. Внутренние факторы, которые дают компании преимущество перед конкурентами.				
	2. Слабые стороны	B. Внешние факторы, которые могут негативно повлиять на компанию.				
	3. Возможности	C. Внешние факторы, которые могут способствовать развитию компании.				
	4. Угрозы	D. Внутренние факторы, которые ограничивают эффективность компании.				
	К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца: Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:					
		1	2	3	4	
	Правильный ответ:	1	2	3	4	
		A	D	C	B	
	Задания открытого типа					
6	Прочитайте текст и впишите недостающее словосочетание в соответствующем контексту падеже. _____ - это всё то, что лежит за границами организации и имеет возможность влиять на неё.					
	Правильный ответ: внешняя среда					
7	Прочитайте текст и впишите недостающее словосочетание в соответствующем контексту падеже. Целью _____ является определение привлекательности отрасли и её отдельных товарных рынков.					
	Правильный ответ: отраслевого анализа					
8	Дополните предложение словосочетанием из трёх слов в соответствующем контексту падеже. _____ это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечить (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха.					
	Правильный ответ: Ключевые факторы успеха					
9	Дополните предложение словосочетанием из двух слов в соответствующем контексту падеже. _____ это метод стратегического анализа, который заключается в исследовании функциональных характеристик производимой продукции, на предмет эквивалентности их стоимости и полезности.					
	Правильный ответ: Стоимостный анализ					

10	Прочитайте текст и впишите недостающее словосочетание из трех слов в соответствующем контексту надежде Единицей портфельного анализа является _____, которая представляет из себя какой-либо рынок, на который фирма имеет или же пытается найти выход.				
	Правильный ответ: стратегическая зона хозяйствования				
11	Прочитайте текст и впишите недостающее словосочетание из двух слов в соответствующем контексту надежде. _____ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления.				
	Правильный ответ: Портфельный анализ				
12	Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и обоснуйте его. Компания решает, как распределить ресурсы между своими бизнес-единицами. Проанализируйте, на каком стратегическом уровне принимается это решение? Корпоративный уровень. 2. Деловой уровень. 3. Функциональный уровень. 4. Операционный уровень				
	Правильный ответ: 1 Обоснование: Распределение ресурсов между бизнес-единицами — это задача корпоративного уровня стратегии, где принимаются решения о портфеле бизнесов и приоритетах развития.				
13	Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и обоснуйте его. Компания заметила, что темпы роста продаж ее продукта замедлились. На какой стадии жизненного цикла находится продукт? Стадия внедрения. Стадия роста. Стадия зрелости. Стадия спада.				
	Правильный ответ: 4 Обоснование: Снижение продаж продукта характерно для стадии спада, когда рынок насыщен, а потребительский интерес уменьшается. На этой стадии компания должна рассмотреть стратегии вывода продукта с рынка или его модернизации.				
14	Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и обоснуйте его. Компания столкнулась с резким падением спроса на свою продукцию. Какая стратегия наиболее подходит? Стратегия сокращения. Стратегия роста. Стратегия стабилизации. Стратегия диверсификации.				
	Правильный ответ: 1 Обоснование: В условиях кризиса и падения спроса наиболее рациональной является стратегия сокращения, которая предполагает оптимизацию издержек, закрытие нерентабельных направлений и концентрацию на ключевых активах.				
15	Прочитайте текст, установите соответствие и запишите аргументы обосновывающие выбор ответа: Установите соответствие между подходами к стратегическому анализу и их характеристиками:				
	<table><tr><th>Подходы к анализу</th><th>Характеристики</th></tr><tr><td>1. Ресурсный подход</td><td>А. Оценка этапов создания продукта и их вклада в ценность.</td></tr></table>	Подходы к анализу	Характеристики	1. Ресурсный подход	А. Оценка этапов создания продукта и их вклада в ценность.
Подходы к анализу	Характеристики				
1. Ресурсный подход	А. Оценка этапов создания продукта и их вклада в ценность.				

	2. Подход на основе ключевых факторов успеха	В. Рассмотрение нескольких возможных вариантов развития.			
	3. Подход на основе сценариев	С. Фокус на факторах, определяющих успех в отрасли.			
	4. Подход на основе анализа цепочки создания стоимости	D. Акцент на внутренних ресурсах и компетенциях компании.			
	К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца. Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:				
		1	2	3	4
	Правильный ответ:				
		1	2	3	4
		D	C	B	A
	Обоснование: <u>Ресурсный подход</u> . Этот подход помогает выявить конкурентные преимущества основанные на уникальных ресурсах и способностях. <u>Подход на основе ключевых факторов успеха</u> . Такой подход помогает организациям сосредоточиться на тех аспектах, которые наиболее критичны для победы в конкурентной борьбе. <u>Подход на основе сценариев</u> . Этот подход полезен для долгосрочного планирования и минимизации рисков. <u>Подход на основе анализа цепочки создания стоимости</u> . Он позволяет увидеть где можно оптимизировать процессы, снизить затраты и повысить ценность для клиентов.				
16	Прочитайте текст, установите последовательность и запишите аргументы обосновывающие выбор ответа. Определите последовательность проведения методов стратегического анализа: 1) SWOT - анализ 2) PEST - анализ 3) Анализ бизнес модели 4) Анализ конкурентоспособности (Портера) Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо				
	Правильный ответ:				
		1	2	4	3
	Обоснование: SWOT – анализ – основа понимания текущего состояния бизнеса. Является основополагающим и служит базой для дальнейших исследований. ▼ PEST – анализ – оценка внешних факторов после оценки внутренних. ▼ Анализ конкурентоспособности (Портера) – после оценки внутренних и внешних факторов необходимо изучение конкурентной среды. ▼ Анализ бизнес модели – после того как проведены предыдущие анализы важно зафиксировать результаты в виде понятной модели.				
17	Прочитайте текст и установите последовательность Установите правильную последовательность этапов анализа стратегических альтернатив: Анализ рисков, связанных с каждым вариантом. Выбор оптимальной стратегической альтернативы. Генерация возможных стратегических вариантов.				

	Оценка преимуществ и недостатков каждого варианта. Разработка плана реализации выбранной стратегии. <i>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо</i> <table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
	<i>Правильный ответ:</i> <table><tr><td>3</td><td>4</td><td>1</td><td>2</td><td>5</td></tr></table>	3	4	1	2	5	
3	4	1	2	5			
18	<i>Дайте развернутый ответ на вопрос в свободной форме</i> Компания, работающая в сельскохозяйственной отрасли, планирует выйти на рынок страны с развивающейся экономикой. Проведите анализ макроокружения с использованием PESTEL-анализа. Какие организационно-управленческих решения и стратегические рекомендации вы можете предложить?						
	<i>Правильный ответ:</i> <i>PESTEL-анализ:</i> <i>Политические факторы: Стабильность правительства, торговые барьеры, налоговая политика.</i> <i>Экономические факторы: Уровень инфляции, покупательная способность, курс валюты.</i> <i>Социальные факторы: Культурные особенности, уровень доходов населения, потребительские предпочтения.</i> <i>Технологические факторы: Развитие инфраструктуры, доступ к интернету, уровень цифровизации.</i> <i>Экологические факторы: Требования к экологичности сельскохозяйственной продукции..</i> <i>Правовые факторы: Законодательство в области сельского хозяйства, стандарты безопасности.</i> <i>Выявление факторов, влияющие на успех:</i> <i>Положительные: Растущий спрос на сельскохозяйственную продукцию, государственная поддержка экологически чистой продукции.</i> <i>Отрицательные: Строгие экологические нормы. Возможно высокие таможенные пошлины.</i> <i>Рекомендации:</i> <i>Провести детальное исследование рынка перед выходом.</i> <i>Рассмотреть возможность производства экологически чистой продукции. Адаптировать продукцию под местные предпочтения и стандарты</i>						
19	<i>Дайте развернутый ответ на вопрос в свободной форме</i> Компания планирует масштабное расширение бизнеса за счет открытия новых филиалов. Проведите анализ стратегических рисков и предложите меры по их минимизации.						
	<i>Правильный ответ:</i> <i>1.Риски:</i> <i>Финансовые риски: Высокие затраты на открытие филиалов.</i> <i>Операционные риски: Недостаток квалифицированного персонала.</i> <i>Рыночные риски: Непредсказуемость спроса в новых регионах.</i> <i>2. Меры по минимизации:</i> <i>Провести детальное исследование рынка перед открытием филиалов.</i> <i>Начать с пилотного проекта для тестирования рынка.</i> <i>Обучить персонал и разработать стандарты работы для новых филиалов.</i>						
20	<i>Дайте развернутый ответ на вопрос в свободной форме.</i> В чем заключаются особенности применения инструмента стратегического анализа - Матрица McKinsey?						
	<i>Правильный ответ: это инструмент стратегического анализа, разработанный консалтинговой компанией McKinsey & Company в сотрудничестве с General Electric. Она используется для оценки бизнес-единиц или продуктовых линий компании с целью принятия решений о распределении ресурсов и разработке стратегии. Матрица McKinsey является</i>						

более сложной и детализированной альтернативой матрице BCG (Boston Consulting Group).

Матрица McKinsey состоит из 9 ячеек (3x3), которые формируются на основе оценки привлекательности рынка и конкурентной позиции. Каждая ячейка соответствует определённой стратегии:

- Зелёная зона (высокая привлекательность рынка и сильная конкурентная позиция): инвестировать и развивать. Бизнес-единицы в этой зоне имеют высокий потенциал роста, и компания должна активно инвестировать в их развитие.*
- Жёлтая зона (средняя привлекательность рынка или средняя конкурентная позиция): выборочное инвестирование. Компания должна тщательно оценивать риски и возможности, прежде чем принимать решения о дальнейших инвестициях.*
- Красная зона (низкая привлекательность рынка или слабая конкурентная позиция): сокращение или выход. Бизнес-единицы в этой зоне не имеют перспектив для роста, и компания должна рассмотреть возможность их продажи, закрытия или реструктуризации.*

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»

Образовательная программа	магистратура
Направление подготовки/специальность	38.04.01 Экономика
Направленность (профиль)	Экономика и управление АПК
Курс	1
Семестр	1

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

- Утверждено на заседании кафедры экономики
Протокол № от « » 20 г.

Зав. кафедрой _____ Экзаменатор _____
подпись подпись