

Рабочая программа дисциплины

Современный стратегический анализ

<i>Направление подготовки</i>	Экономика
<i>Код</i>	38.04.01
<i>Направленность (профиль)</i>	Цифровая экономика и управление финансами
<i>Квалификация выпускника</i>	магистр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Разработка и реализация проектов	УК-2
Общепрофессиональные		ОПК-2
Общепрофессиональные		ОПК-5

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2. Разрабатывает план реализации проекта, контролирует его исполнение, управляет им на всех этапах жизненного цикла, оценивает эффективность его реализации
		УК-2.3. Представляет и обсуждает финансово-экономические результаты реализации проекта (отдельных его этапов) в различных формах.
ОПК-2	Способен применять продвинутое инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях	ОПК-2.1 Использует продвинутый инструментарий экономико-математического моделирования для прикладных и фундаментальных исследований
		ОПК-2.2 Применяет современное программное обеспечение при поиске и сборе информации для прикладных или фундаментальных исследований
		ОПК-2.3 Использует соответствующий содержанию прикладных или фундаментальных исследований инструментарий обработки и анализ данных
ОПК-5	Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	ОПК-5.2 Выбирает современный инструментарий и платформы программно-аппаратных средств при использовании информационных систем

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-2		
	методы контроля исполнения проекта и показатели оценки финансово-экономических результатов реализации проекта (отдельных его этапов) в различных формах.	осуществлять контроль исполнения проекта, рассчитывать показатели оценки финансово-экономических результатов реализации проекта (отдельных его этапов) в различных формах.	способностью осуществлять контроль исполнения проекта, рассчитывать показатели оценки финансово-экономических результатов реализации проекта (отдельных его этапов) в различных формах.
	ОПК-2		
	методы продвинутого инструментария экономико-математического моделирования, современное программное обеспечение при поиске и сборе информации, программные средства при решении профессиональных задач в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях	применять продвинутые инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях, современное программное обеспечение при поиске и сборе информации, программные средства при решении профессиональных задач	способностью осуществлять продвинутые инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях современное программное обеспечение при поиске и сборе информации, программные средства при решении профессиональных задач

ОПК-5			
	современный инструментарий и платформы программно- аппаратных средств, электронные библиотечные системы для поиска необходимой научной информации при решении профессиональных задач	выбирать современный инструментарий и платформы программно- аппаратных средств при использовании информационных систем, применять электронные библиотечные системы для поиска необходимой научной литературы	навыками выбора современных инструментариев и платформы программно- аппаратных средств при использовании информационных систем

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Современная российская экономика», «Управленческий учет и бюджетирование», «Экономика и управление инвестициями», «Антикризисный менеджмент», «Инновационная деятельность корпораций».

В рамках освоения программы магистратуры выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: аналитический, организационно - управленческий, научно-исследовательский.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Цифровая экономика и управление финансами.

5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>	
	<i>Очная</i>	<i>Очно-заочная с применением ДОТ</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	4/144	144/4
Контактная работа:		
Занятия лекционного типа	8	4
Занятия семинарского типа	24	10
Промежуточная аттестация: экзамен	27	9
Самостоятельная работа (СРС)	85	121
из них на КР	10	10

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1. Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самост оательн ая работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабор аторн ые раб.	Иные занятия	
1.	Основные современные концепции стратегического управления	2		1				15
2.	Портфельный анализ: сущность, инструменты, значение			1				16
3.	Методы стратегического анализа макроокружения предприятия			1				16
4.	Методы стратегического анализа внутренней среды организации			1				16
5.	Прогнозирование в системе стратегического управления предприятием			2				16
6.	Стратегический анализ ресурсов организации	2		2				16
7.	Анализ конкурентного потенциала организации			2				16
	Курсовая работа							10
	Промежуточная аттестация	9						
	Итого	4		10				121

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционных занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1	Основные современные концепции стратегического управления	Эволюция проблем и методов стратегического управления. Специфичные понятия теории стратегического управления. Отраслевая, ресурсная, «отношенческая» концепции, концепция динамических способностей. Теория заинтересованных сторон. Концепция стейкхолдер–организации. Институциональная среда функционирования организации. Стратегические цели организации как ядро стратегического процесса. Модель оценки значимости заинтересованных сторон и их запросов.
2	Портфельный анализ:	Стратегический процесс в организации. Место и роль

	сущность, инструменты, значение	стратегического анализа в портфельных инвестициях. Объекты портфельных инвестиций. Инструменты стратегического анализа портфельных инвестиций. Матрица БКГ, Матрица МакКинси, Модель PIMSЯ. Анализ БКГ-матрицы, стратегии, достоинства и недостатки.
3	Методы стратегического анализа макроокружения предприятия	Понятие микроокружения компании и цели его стратегического анализа. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ. Определение экономических характеристик отраслевого окружения: фаза жизненного цикла отрасли; реальный и потенциальный размеры рынка; темпы роста отрасли и тенденции ее развития; структура отраслевых издержек; система сбыта продукции; среднеотраслевая рентабельность; темп технологических изменений и продуктовых инноваций
4	Методы стратегического анализа внутренней среды организации	Понятие внутренней среды, ее основные подсистемы и показатели оценки. Ресурсная концепция фирмы как информационная система, характеризующая совокупность ресурсов. Понятие потенциала организации. Понятие стратегических ресурсов (потенциала) организации. Анализ ресурсов компании: анализ наличия ресурсов (количества и качества ресурсов), анализ эффективности и результативности ресурсов. Состав производственной системы.
5	Прогнозирование в системе стратегического управления предприятием	Сущность прогнозирования, его задачи и виды прогнозов. Исторический и комплексный подходы к прогнозированию. Принципы прогнозирования: системности, адекватности, альтернативности, целенаправленности, непрерывности и рентабельности. Методологические основы прогнозирования. Система показателей планов-прогнозов. Объекты макроэкономического прогнозирования. Прогнозирование на микро- уровне. Анализ привлекательности. Матрица Купера.
6	Стратегический анализ ресурсов организации	Методика внутрипроизводственного управленческого анализа. Формирование и использование производственного потенциала организации. Анализ эффективности использования внутренних ресурсов организации. Маркетинговый анализ производства и выручки от продаж. Анализ безубыточности. Факторный анализ результативности деятельности организации.
7	Анализ конкурентного потенциала организации	Применение методов конкурентного анализа для конкретной организации. Устойчивость конкурентного преимущества. Потенциал ресурсов и способностей организации как источников конкурентных преимуществ. Модель VRIO Дж. Барни. Модифицированный VRIO-анализ стейкхолдер-организации.

6.2.2 Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1	Основные современные концепции стратегического управления	Эволюция проблем и методов стратегического управления. Специфичные понятия теории стратегического управления. Отраслевая, ресурсная, «отношенческая» концепции, концепция динамических способностей. Теория заинтересованных сторон. Концепция стейкхолдер–организации. Институциональная среда функционирования организации. Стратегические цели организации как ядро стратегического процесса. Модель оценки значимости заинтересованных сторон и их запросов.
2	Портфельный анализ: сущность, инструменты, значение	Стратегический процесс в организации. Место и роль стратегического анализа в портфельных инвестициях. Объекты портфельных инвестиций. Инструменты стратегического анализа портфельных инвестиций. Матрица БКГ, Матрица МакКинси, Модель PIMSЯ. Анализ БКГ-матрицы, стратегии, достоинства и недостатки.
3	Методы стратегического анализа макроокружения предприятия	Понятие микроокружения компании и цели его стратегического анализа. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ. Определение экономических характеристик отраслевого окружения: фаза жизненного цикла отрасли; реальный и потенциальный размеры рынка; темпы роста отрасли и тенденции ее развития; структура отраслевых издержек; система сбыта продукции; среднеотраслевая рентабельность; темп технологических изменений и продуктовых инноваций
4	Методы стратегического анализа внутренней среды организации	Понятие внутренней среды, ее основные подсистемы и показатели оценки. Ресурсная концепция фирмы как информационная система, характеризующая совокупность ресурсов. Понятие потенциала организации. Понятие стратегических ресурсов (потенциала) организации. Анализ ресурсов компании: анализ наличия ресурсов (количества и качества ресурсов), анализ эффективности и результативности ресурсов. Состав производственной системы.
5	Прогнозирование в системе стратегического управления предприятием	Сущность прогнозирования, его задачи и виды прогнозов. Исторический и комплексный подходы к прогнозированию. Принципы прогнозирования: системности, адекватности, альтернативности, целенаправленности, непрерывности и рентабельности. Методологические основы прогнозирования. Система показателей планов-прогнозов. Объекты макроэкономического прогнозирования. Прогнозирование на микро- уровне. Анализ привлекательности. Матрица Купера.

6	Стратегический анализ ресурсов организации	Методика внутрипроизводственного управленческого анализа. Формирование и использование производственного потенциала организации. Анализ эффективности использования внутренних ресурсов организации. Маркетинговый анализ производства и выручки от продаж. Анализ безубыточности. Факторный анализ результативности деятельности организации.
7	Анализ конкурентного потенциала организации	Применение методов конкурентного анализа для конкретной организации. Устойчивость конкурентного преимущества. Потенциал ресурсов и способностей организации как источников конкурентных преимуществ. Модель VRIO Дж. Барни. Модифицированный VRIO–анализ стейкхолдер–организации.

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1	Основные современные концепции стратегического управления	Эволюция проблем и методов стратегического управления. Специфичные понятия теории стратегического управления. Отраслевая, ресурсная, «отношенческая» концепции, концепция динамических способностей. Теория заинтересованных сторон. Концепция стейкхолдер–организации. Институциональная среда функционирования организации. Стратегические цели организации как ядро стратегического процесса. Модель оценки значимости заинтересованных сторон и их запросов.
2	Портфельный анализ: сущность, инструменты, значение	Стратегический процесс в организации. Место и роль стратегического анализа в портфельных инвестициях. Объекты портфельных инвестиций. Инструменты стратегического анализа портфельных инвестиций. Матрица БКГ, Матрица МакКинси, Модель PIMSЯ. Анализ БКГ-матрицы, стратегии, достоинства и недостатки.
3	Методы стратегического анализа макроокружения предприятия	Понятие микроокружения компании и цели его стратегического анализа. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ. Определение экономических характеристик отраслевого окружения: фаза жизненного цикла отрасли; реальный и потенциальный размеры рынка; темпы роста отрасли и тенденции ее развития; структура отраслевых издержек; система сбыта продукции; среднеотраслевая рентабельность; темп технологических изменений и продуктовых инноваций
4	Методы стратегического анализа внутренней	Понятие внутренней среды, ее основные подсистемы и показатели оценки. Ресурсная концепция фирмы как

	среды организации	информационная система, характеризующая совокупность ресурсов. Понятие потенциала организации. Понятие стратегических ресурсов (потенциала) организации. Анализ ресурсов компании: анализ наличия ресурсов (количества и качества ресурсов), анализ эффективности и результативности ресурсов. Состав производственной системы.
5	Прогнозирование в системе стратегического управления предприятием	Сущность прогнозирования, его задачи и виды прогнозов. Исторический и комплексный подходы к прогнозированию. Принципы прогнозирования: системности, адекватности, альтернативности, целенаправленности, непрерывности и рентабельности. Методологические основы прогнозирования. Система показателей планов-прогнозов. Объекты макроэкономического прогнозирования. Прогнозирование на микро- уровне. Анализ привлекательности. Матрица Купера.
6	Стратегический анализ ресурсов организации	Методика внутрипроизводственного управленческого анализа. Формирование и использование производственного потенциала организации. Анализ эффективности использования внутренних ресурсов организации. Маркетинговый анализ производства и выручки от продаж. Анализ безубыточности. Факторный анализ результативности деятельности организации.
7.	Анализ конкурентного потенциала организации	Применение методов конкурентного анализа для конкретной организации. Устойчивость конкурентного преимущества. Потенциал ресурсов и способностей организации как источников конкурентных преимуществ. Модель VRIO Дж. Барни. Модифицированный VRIO–анализ стейкхолдер–организации.

7. Текущий контроль по дисциплине (модулю) в рамках учебных занятий

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Основные современные концепции стратегического управления	Опрос, проблемно-аналитическое задание, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
2.	Портфельный анализ: сущность, инструменты, значение	Опрос, проблемно-аналитическое задание, исследовательский проект, творческий проект, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

3.	Методы стратегического анализа макроокружения предприятия	Опрос, исследовательский проект, проблемно-аналитическое задание, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Методы стратегического анализа внутренней среды организации	Опрос, проблемно-аналитическое задание, творческий проект. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Прогнозирование в системе стратегического управления предприятием	Опрос, проблемно-аналитическое задание, эссе. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Стратегический анализ ресурсов организации	Опрос, творческий проект, тестирование. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
7.	Анализ конкурентного потенциала организации	Опрос, проблемно-аналитическое задание, эссе. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1. Основная учебная литература

1. Коваленко, Н. В. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Н. В. Коваленко, О. В. Белозерцев, Р. В. Белозерцев. — Алчевск : Донбасский государственный технический институт, 2024. — 228 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/151566.html>

2. Меньщикова, В. И. Стратегический анализ : учебное пособие / В. И. Меньщикова, Ю. А. Кармышев. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2023. — 216 с. — ISBN 978-5-8265-2605-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141089.html>

8.2. Дополнительная учебная литература:

1. Мочалова, Л. А. Стратегический анализ и планирование : учебник / Л. А. Мочалова, В. И. Власов. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 168 с. — ISBN 978-5-4497-1853-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135515.html>

2. Современный стратегический анализ : учебно-методическое пособие / И. С. Вода, М. А. Гракова, Т. М. Савельева [и др.]. — Макеевка : Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2023. — 167 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135138.html>

8.3. Периодические издания

1. Экономика и менеджмент систем управления ISSN 2223-0432 <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>

2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. ISSN 2309-3390 <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>

3. Экономика и математические методы ISSN 0424-7388 <http://www.iprbookshop.ru/366.html>

4. Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления <http://www.iprbookshop.ru/34054.html>

5. Актуальные вопросы современной экономики

<http://www.iprbookshop.ru/46159.html>

9 . Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <https://ro-edu.ru/>
2. Электронно-библиотечная система «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU» <https://www.elibrary.ru>
3. Электронно-библиотечная система IPR BOOKS <https://www.iprbookshop.ru>
4. Электронная библиотечная система <https://biblioclub.ru>
5. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
6. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru>
7. Сайт федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru/>
8. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru/>.
9. Информационно-правовой портал «Гарант» <http://www.garant.ru>.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. Работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. Внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. Выполнение самостоятельных практических работ;
4. Подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.

3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- диспут;
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач;
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция;
- дискуссия;
- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при

необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов с инвалидностью и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Современный стратегический анализ

<i>Направление подготовки</i>	Экономика
<i>Код</i>	38.04.01
<i>Направленность (профиль)</i>	Цифровая экономика и управление финансами
<i>Квалификация выпускника</i>	магистр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Разработка и реализация проектов	УК-2
Общепрофессиональные		ОПК-2
Общепрофессиональные		ОПК-5

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2. Разрабатывает план реализации проекта, контролирует его исполнение, управляет им на всех этапах жизненного цикла, оценивает эффективность его реализации
		УК-2.3. Представляет и обсуждает финансово-экономические результаты реализации проекта (отдельных его этапов) в различных формах.
ОПК-2	Способен применять продвинутое инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях	ОПК-2.1 Использует продвинутый инструментальный экономико-математического моделирования для прикладных и фундаментальных исследований
		ОПК-2.2 Применяет современное программное обеспечение при поиске и сборе информации для прикладных или фундаментальных исследований
		ОПК-2.3 Использует соответствующий содержанию прикладных или фундаментальных исследований инструментальный обработки и анализ данных
ОПК-5	Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	ОПК-5.2 Выбирает современный инструментальный и платформы программно-аппаратных средств при использовании информационных систем

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	УК-2		
	методы контроля исполнения проекта и показатели оценки финансово-экономических результатов реализации проекта (отдельных его этапов) в различных формах.	осуществлять контроль исполнения проекта, рассчитывать показатели оценки финансово-экономических результатов реализации проекта (отдельных его этапов) в различных формах.	способностью осуществлять контроль исполнения проекта, рассчитывать показатели оценки финансово-экономических результатов реализации проекта (отдельных его этапов) в различных формах.
	ОПК-2		
	методы продвинутого инструментария экономико-математического моделирования, современное программное обеспечение при поиске и сборе информации, программные средства при решении профессиональных задач в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях	применять продвинутые инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях, современное программное обеспечение при поиске и сборе информации, программные средства при решении профессиональных задач	способностью осуществлять продвинутые инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях современное программное обеспечение при поиске и сборе информации, программные средства при решении профессиональных задач
ОПК-5			

	современный инструментарий и платформы программно- аппаратных средств, электронные библиотечные системы для поиска необходимой научной информации при решении профессиональных задач	выбирать современный инструментарий и платформы программно- аппаратных средств при использовании информационных систем, применять электронные библиотечные системы для поиска необходимой научной литературы	навыками выбора современных инструментариев и платформы программно- аппаратных средств при использовании информационных систем
--	--	--	--

3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценив ания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО /ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми

		играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ НЕ ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

При ответе на вопросы в рамках прохождения промежуточной аттестации (зачет/зачет с оценкой/ экзамен) допускается вольная формулировка ответа, по смыслу раскрывающая содержание ответа, указанного в фонде оценочных средств, в качестве верного ответа.

4. Типовые контрольные задания (закрытого, открытого и иного типа) для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

ТЕСТИРОВАНИЕ

3 СЕМЕСТР

УК-2

1. Что представляет собой PESTEL-анализ в стратегическом анализе организации?

- а) Инструмент анализа макросреды, включающий политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы**
- б) Метод оценки внутренней среды компании по шести параметрам
- в) Технику финансового анализа для оценки ликвидности предприятия
- г) Способ анализа конкурентных преимуществ на основе шести показателей

Ответ: а) Инструмент анализа макросреды, включающий политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы

2. Какой элемент является центральным в модели пяти сил Майкла Портера?

- а) Уровень конкуренции в отрасли (соперничество между существующими игроками)**
- б) Угроза появления товаров-заменителей
- в) Рыночная власть поставщиков
- г) Рыночная власть потребителей

Ответ: а) Уровень конкуренции в отрасли (соперничество между существующими игроками)

3. Что из перечисленного относится к внутренним факторам SWOT-анализа?

- а) Возможности и угрозы внешней среды
- б) Политические и экономические факторы
- в) Сильные и слабые стороны организации**
- г) Социальные и технологические тренды

Ответ: в) Сильные и слабые стороны организации

4. Как классифицируются бизнес-единицы в матрице Бостонской консультационной группы (BCG)?

- а) «Звёзды», «Дойные коровы», «Трудные дети», «Собаки»**
- б) «Лидеры», «Претенденты», «Последователи», «Аутсайдеры»
- в) «Атакующие», «Оборонительные», «Фланговые», «Партизанские»
- г) «Высокий рост», «Стабильный рост», «Нулевой рост», «Спад»

Ответ: а) «Звёзды», «Дойные коровы», «Трудные дети», «Собаки»

5. Что описывает цепочка создания ценности (Value Chain) по Портеру?

- а) Совокупность видов деятельности, направленных на создание ценности для потребителя**
- а) Процесс логистики и поставок сырья на предприятие
- б) Совокупность видов деятельности, направленных на создание ценности для потребителя**
- в) Этапы жизненного цикла продукта от разработки до утилизации
- г) Последовательность финансовых операций по увеличению капитала

Ответ: б) Совокупность видов деятельности, направленных на создание ценности для потребителя

6. Какой метод используется для анализа заинтересованных сторон (стейкхолдеров)?

- а) Матрица «власть – интерес» (Mendelow Matrix)**
- б) Матрица Ансоффа
- в) Модель ADL (Arthur D. Little)

г) Анализ Парето

Ответ: а) Матрица «власть – интерес» (Mendelow Matrix)

7. Какую задачу решает сценарное планирование в стратегическом анализе?

а) Разработку нескольких альтернативных вариантов будущего для принятия гибких стратегических решений

б) Составление точного прогноза продаж на пять лет вперёд

в) Определение единственного наиболее вероятного сценария развития отрасли

г) Расчёт чистой приведённой стоимости инвестиционных проектов

Ответ: а) Разработку нескольких альтернативных вариантов будущего для принятия гибких стратегических решений

8. Что является ключевым понятием в модели Мак-Кинси (GE Matrix)?

а) Темп роста рынка и относительная доля рынка

б) Рыночная доля и рентабельность инвестиций

в) Уровень инновационности и степень вертикальной интеграции

г) Привлекательность рынка и конкурентоспособность бизнес-единицы

Ответ: г) Привлекательность рынка и конкурентоспособность бизнес-единицы

9. Какая стратегия относится к корпоративному уровню?

а) Конкурентная стратегия для отдельного продуктового направления

б) Функциональная стратегия маркетинга

в) Определение портфеля бизнес-единиц и распределение ресурсов между ними

г) Операционная стратегия производства

Ответ: в) Определение портфеля бизнес-единиц и распределение ресурсов между ними

10. Что такое стратегический разрыв (gap analysis)?

а) Отличие собственной стратегии от стратегии конкурента-лидера

б) Расхождение между желаемыми целями компании и её текущими возможностями

в) Разница между рыночной и балансовой стоимостью компании

г) Недостаток информации для принятия стратегического решения

Ответ: б) Расхождение между желаемыми целями компании и её текущими возможностями

11. Как расшифровывается аббревиатура KPI в стратегическом контроллинге?

а) Ключевые показатели эффективности

б) Комплексные производственные индикаторы

в) Качественные параметры инноваций

г) Количественные плановые задания

Ответ: а) Ключевые показатели эффективности

12. Какой подход лежит в основе бенчмаркинга?

а) Анализ внутренних финансовых коэффициентов в динамике

б) Оценка эффективности только на основе отраслевых стандартов

в) Сравнение своих процессов и показателей с лучшими практиками других компаний

г) Прогнозирование будущих результатов на основе исторических данных

Ответ: в) Сравнение своих процессов и показателей с лучшими практиками других компаний

13. Системный подход, обеспечивающий организации балансированность и общее направление роста - это:

а) миссия

б) стратегия

в) анализ конкурентов

г) анализ тенденций

Ответ: б) стратегия

14. Процесс разработки управленческих решений не включает в себя:

а) выявление проблемы

б) поиск информации

в) формулирование заданий

г) выявление проблем конкурентов

д) обработка информации

Ответ: г) выявление проблем конкурентов

15. В одноотраслевой (недиверсифицированной) компании разрабатываются стратегии:

а) деловая

б) функциональная

в) операционная

г) все вышеперечисленные варианты

Ответ: г) все вышеперечисленные варианты

16. Задание на соответствие. Установите соответствие между вопросами и ответами:

	Вопрос		Ответ
1	SWOT-анализ	А	Оценка внешних макрофакторов (политических, экономических, социальных и т.д.)
2	PESTEL-анализ	Б	Сравнение своих показателей с лучшими практиками конкурентов или лидеров рынка
3	SNW-анализ	В	Выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
4	Анализ пяти сил Портера	Г	Анализ конкурентной среды через угрозу новых игроков, заменителей, рыночную власть поставщиков и покупателей, внутриотраслевую конкуренцию
5	Анализ цепочки создания ценности	Д	Оценка нейтральных позиций организации наряду с сильными и слабыми сторонами
6.	Бенчмаркинг	Е	Идентификация видов деятельности, создающих ценность для потребителя

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3	4	5	6

Ответ: 1–В, 2–А, 3–Д, 4–Г, 5–Е, 6–Б

17. Задание на соответствие. Установите соответствие между вопросами и ответами:

	Вопрос		Ответ
1	Матрица БКГ (BCG)	А	Оси: конкурентная позиция и привлекательность рынка; три зоны: инвестировать, избирательно расти, собирать урожай/уходить
2	Матрица Ансоффа	Б	Оси: доля рынка и темп роста рынка; категории: звёзды, дойные коровы, трудные дети, собаки
3	Матрица МакКинси (GE/McKinsey)	В	Оси: стадия жизненного цикла отрасли и конкурентная позиция; типы стратегий: развитие, удержание, сбор урожая, уход
4	Матрица ADL (Arthur D. Little)	Г	Оси: товары (существующие/новые) и рынки (существующие/новые); стратегии: проникновение, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация
5	Матрица Shell/DPM	Д	Оси: конкурентная позиция и перспективы отрасли; рекомендует стратегии: лидер, наращивание, осторожное продвижение, частичное сворачивание, уход
6.	Матрица направленной политики (Hofer's matrix)	Е	Оси: конкурентная позиция и стадия эволюции рынка/отрасли (зарождение, рост, зрелость, спад)

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3	4	5	6

Ответ: 1–Б, 2–Г, 3–А, 4–В, 5–Д, 6–Е

3 СЕМЕСТР

ОПК-2

1. Что из перечисленного является элементом анализа конкурентной среды по Портеру?

а) Угроза появления новых игроков в отрасли

б) Уровень инфляции в стране

в) Демографическая структура населения

г) Экологические ограничения на производство

Ответ: а) Угроза появления новых игроков в отрасли

2. Что подразумевается под «стратегической гибкостью» компании?

а) Гибкий график работы сотрудников стратегического отдела

б) Возможность снижать цены на продукцию в ответ на действия конкурентов

в) Наличие большого количества альтернативных поставщиков

г) Способность быстро перестраивать стратегию при изменении внешних условий без значительных потерь

Ответ: г) Способность быстро перестраивать стратегию при изменении внешних условий без значительных потерь

3. Какая модель описывает стадии жизненного цикла отрасли?

- а) **Внедрение, рост, зрелость, спад**
- б) Анализ, планирование, реализация, контроль
- в) Вход, развитие, стабилизация, выход
- г) Исследование, разработка, производство, утилизация

Ответ: а) Внедрение, рост, зрелость, спад

4. Что такое «ключевые компетенции» организации?

- а) Базовые профессиональные навыки всех сотрудников
- б) **Уникальные знания и навыки, создающие устойчивое конкурентное преимущество**
- в) Обязательные требования к квалификации персонала
- г) Основные виды продукции, приносящие наибольшую прибыль

Ответ: б) Уникальные знания и навыки, создающие устойчивое конкурентное преимущество

5. Какой метод используется для оценки привлекательности рынка?

- а) **Интегральная оценка на основе весовых коэффициентов и множества критериев**
- б) Простое ранжирование рынков по объёму продаж
- в) Анализ только темпов роста рынка
- г) Оценка на основе субъективного мнения одного эксперта

Ответ: а) Интегральная оценка на основе весовых коэффициентов и множества критериев

6. Что понимается под «управлением стейкхолдерами»?

- а) Максимизация прибыли только для акционеров
- б) Игнорирование требований внешних групп влияния
- в) Передача полномочий по управлению компанией ключевым клиентам
- г) **Балансирование интересов всех заинтересованных сторон для достижения стратегических целей**

Ответ: г) Балансирование интересов всех заинтересованных сторон для достижения стратегических целей

7. Какая из стратегий относится к конкурентным стратегиям Портера?

- а) **Лидерство по издержкам**
- б) Стратегия конгломератной диверсификации
- в) Стратегия обратной вертикальной интеграции
- г) Стратегия сокращения штата

Ответ. а) Лидерство по издержкам

8. Что такое «каннибализация» в стратегическом маркетинге?

- а) **Ситуация, когда новый продукт компании отнимает продажи у её же существующих продуктов**
- б) Агрессивное поглощение конкурентов путём слияний
- в) Вытеснение слабых игроков с рынка демпинговыми ценами
- г) Уничтожение товарных запасов конкурента

Ответ: а) Ситуация, когда новый продукт компании отнимает продажи у её же существующих продуктов

9. Для чего служит анализ «5W2H» в стратегическом планировании?

- а) **Для структурирования задач по семи ключевым вопросам (что, почему, кто, где, когда, как, сколько)**
- б) Для оценки пяти сил Портера и двух дополнительных факторов
- в) Для анализа семи функциональных областей компании

г) Для расчёта пяти показателей рентабельности и двух показателей ликвидности

Ответ: а) Для структурирования задач по семи ключевым вопросам (что, почему, кто, где, когда, как, сколько)

10. Что характеризует понятие «дисruptивная инновация»?

а) Незначительное улучшение существующего продукта

б) Инновация, защищённая патентом на 20 лет

в) Инновация, которая создаёт новый рынок и разрушает существующие бизнес-модели

г) Инновация, внедрённая только в одной компании отрасли

Ответ: в) Инновация, которая создаёт новый рынок и разрушает существующие бизнес-модели

11. Какую роль играет стратегическая карта (Strategic Map) по Каплану и Нортону?

а) Визуализацию причинно-следственных связей между целями в разных перспективах (финансы, клиенты, процессы, обучение)

б) Географическую карту размещения производственных мощностей

в) Схему движения денежных потоков внутри компании

г) Диаграмму организационной структуры предприятия

Ответ: а) Визуализацию причинно-следственных связей между целями в разных перспективах (финансы, клиенты, процессы, обучение)

12. К числу критериев оценки целесообразности диверсификации относится:

а) привлекательность отрасли

б) затраты на вхождение

в) дополнительные выгоды

г) варианты а, б и в

д) варианты а и в

Ответ: г) варианты а, б и в

13. К основным экономическим показателям отрасли относятся:

а) размер и привлекательность рынка

б) прибыль за определенный срок

в) потребность в капитале

г) прибыльность отрасли

Ответ: б) прибыль за определенный срок

14. Фактор внешней среды, когда состояние экономики влияет на цели фирмы:

а) рыночный

б) политический

в) экономический

г) международный

Ответ: в) экономический

15. Ситуация, при которой организация должна отслеживать изменения в законодательстве, нормативных актах местных органов власти, субъектов государства относится к ... фактору.

а) международному

б) социального поведения

в) экономическому

г) политическому

Ответ: г) политическому

16. Задание на соответствие. Установите соответствие между вопросами и ответами:

	Вопрос		Ответ
1	Стратегия лидерства по издержкам	А	Концентрация на узком сегменте рынка с предложением уникальных свойств товара
2	Стратегия дифференциации	Б	Достижение низких затрат в масштабах всей отрасли
3	Стратегия фокусирования на издержках	В	Отсутствие чёткой конкурентной стратегии, низкая рентабельность
4	Стратегия фокусирования на дифференциации	Г	Сочетание низких издержек и высокой дифференциации (например, IKEA)
5	«Застревание посередине» (stuck in the middle)	Д	Концентрация на узком сегменте с целью минимизации затрат
6.	Гибридная стратегия	Е	Создание продукта с уникальными характеристиками, за которые покупатель готов платить больше, в масштабах всей отрасли

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3	4	5	6

Ответ: 1–Б, 2–Е, 3–Д, 4–А, 5–В, 6–Г

17. Задание на соответствие. Установите соответствие между вопросами и ответами:

	Вопрос		Ответ
1	Миссия организации	А	Оценка ресурсов, компетенций, сильных и слабых сторон
2	Стратегический анализ внешней среды	Б	Определение основного предназначения, ценностей и долгосрочных ориентиров
3	Стратегический анализ внутренней среды	В	Изучение возможностей и угроз макро- и микросреды
4	Формулирование стратегических альтернатив	Г	Приведение организационной структуры, систем и культуры в соответствие с выбранной стратегией
5	Выбор стратегии	Д	Оценка вариантов развития (рост, стабилизация, сокращение, комбинация)
6.	Реализация стратегии	Е	Принятие окончательного решения на основе критериев эффективности, осуществимости, приемлемости

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3	4	5	6

Ответ: 1–Б, 2–В, 3–А, 4–Д, 5–Е, 6–Г

3 СЕМЕСТР

ОПК-5

1. Какой метод применяется для анализа внешней среды на основе четырёх групп факторов: политика, экономика, социум, технологии?

а) PEST-анализ (или STEP-анализ)

б) SWOT-анализ

в) SNW-анализ

г) SPACE-матрица

Ответ: а) PEST-анализ (или STEP-анализ)

2. Что такое «стратегическая сегментация»?

а) Деление компании на стратегические бизнес-единицы по географическому признаку

б) Разделение отчёта о прибылях и убытках по видам продукции

в) Выделение на рынке групп потребителей, значимых для выработки конкурентной стратегии

г) Группировка сотрудников по их стратегическому мышлению

Ответ: в) Выделение на рынке групп потребителей, значимых для выработки конкурентной стратегии

3. Для чего используется SPACE-матрица?

а) Для выбора типа стратегии (агрессивная, конкурентная, консервативная, оборонительная) на основе оценки финансовой устойчивости, конкурентных преимуществ, привлекательности отрасли и стабильности среды

б) Для позиционирования продуктов по двум осям: доля рынка и темп роста

в) Для оценки вероятности банкротства предприятия

г) Для расчёта экономического эффекта от слияний и поглощений

Ответ: а) Для выбора типа стратегии (агрессивная, конкурентная, консервативная, оборонительная) на основе оценки финансовой устойчивости, конкурентных преимуществ, привлекательности отрасли и стабильности среды

4. Какое утверждение соответствует концепции устойчивого развития в стратегическом анализе?

а) Стратегия должна максимизировать только краткосрочную прибыль

б) Стратегия должна балансировать экономические, социальные и экологические цели компании

в) Устойчивое развитие означает неизменность стратегии в течение десяти лет

г) Концепция требует полного отказа от использования природных ресурсов

Ответ: б) Стратегия должна балансировать экономические, социальные и экологические цели компании

5. Что такое «аутсорсинг» как стратегическое решение?

а) Передача непрофильных функций внешнему исполнителю для снижения издержек и повышения гибкости

б) Продажа части бизнеса сторонним инвесторам

в) Создание совместного предприятия с зарубежным партнёром

г) Перевод производства в другую страну с более дешёвой рабочей силой

Ответ: а) Передача непрофильных функций внешнему исполнителю для снижения издержек и повышения гибкости

6. Какой подход используется для оценки рисков в стратегическом анализе?

- а) Только качественное описание рисков без количественных оценок
- б) Игнорирование рисков на этапе стратегического планирования
- в) Построение карты рисков с оценкой вероятности и величины возможного ущерба**
- г) Оценка рисков исключительно по финансовой отчётности прошлых периодов

Ответ: в) Построение карты рисков с оценкой вероятности и величины возможного ущерба

7. Что описывает модель «Пяти сил Портера»?

- а) Факторы, определяющие уровень конкурентной борьбы и прибыльности в отрасли**
- б) Пять этапов стратегического управления
- в) Пять типов корпоративных культур
- г) Пять стадий жизненного цикла продукта

Ответ: а) Факторы, определяющие уровень конкурентной борьбы и прибыльности в отрасли

8. Какая задача решается с помощью анализа «точки безубыточности»?

- а) Определение объёма продаж, при котором выручка покрывает все затраты, а прибыль равна нулю**
- б) Расчёт максимальной рыночной доли компании
- в) Оценка эффективности рекламной кампании
- г) Прогнозирование курса акций компании

Ответ: а) Определение объёма продаж, при котором выручка покрывает все затраты, а прибыль равна нулю

9. Что такое «синергия» в контексте слияний и поглощений?

- а) Суммарный убыток от объединения двух компаний
- б) Эффект, когда стоимость объединённой компании превышает сумму стоимостей отдельных компаний за счёт взаимодополнения ресурсов**
- в) Процесс разделения компании на независимые части
- г) Юридические издержки при слиянии

Ответ: б) Эффект, когда стоимость объединённой компании превышает сумму стоимостей отдельных компаний за счёт взаимодополнения ресурсов

10. Что понимается под «стратегическим контроллингом»?

- а) Система управления, обеспечивающая достижение стратегических целей через мониторинг, анализ и корректировку показателей**
- б) Исключительно внутренний финансовый аудит компании
- в) Контроль соблюдения трудовой дисциплины
- г) Разработка должностных инструкций для стратегического отдела

Ответ: а) Система управления, обеспечивающая достижение стратегических целей через мониторинг, анализ и корректировку показателей

11. Какой показатель используется в матрице BCG для оси X?

- а) Абсолютный объём продаж в денежном выражении
- б) Рентабельность продаж
- в) Относительная доля рынка (доля компании / доля крупнейшего конкурента)**
- г) Индекс лояльности потребителей

Ответ: в) Относительная доля рынка (доля компании / доля крупнейшего конкурента)

12. Что такое «реинжиниринг бизнес-процессов» (BPR)?

- а) **Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов для достижения резких улучшений в ключевых показателях**
- б) Небольшие постепенные улучшения существующих процессов
- в) Автоматизация текущих процессов без изменения их сути
- г) Аутсорсинг всех бизнес-процессов компании

Ответ: а) Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов для достижения резких улучшений в ключевых показателях

13. Какая из перечисленных стратегий относится к наступательным?

- а) Ожидание действий конкурента и ответная реакция
- б) **Атака на слабые места конкурента, фронтальная атака, фланговая атака**
- в) Сокращение инвестиций в неприбыльные сегменты
- г) Уход с рынка

Ответ: б) Атака на слабые места конкурента, фронтальная атака, фланговая атака

14. Что такое «стратегическая архитектура» организации?

- а) **Логическая структура, объединяющая стратегию, бизнес-процессы, организационную структуру, информационные системы и ресурсы**
- б) Чертеж здания штаб-квартиры компании
- в) Схема распределения офисных помещений между отделами
- г) План строительства новых производственных мощностей

Ответ: а) Логическая структура, объединяющая стратегию, бизнес-процессы, организационную структуру, информационные системы и ресурсы

15. Анализ, которому присуще изучение стратегии продвижения продукта на рынке относится к:

- а) финансовому
- б) производственному
- в) **маркетинговому**
- г) организационному

Ответ: в) маркетинговому

16. **Задание на соответствие.** Найдите соответствие между сущностью показателей, характеризующих платежеспособность предприятия и их понятиями

1	Превышение собственных активов над краткосрочными обязательствами	А	Текущая ликвидность
2	Способность погасить краткосрочные обязательства оборотными активами	Б	Финансовая независимость
3	Удельный вес собственного капитала в структуре пассива баланса более 50%	В	Деловая активность
4	Скорость оборотов оборотных активов	Г	Чистые активы

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3	4
---	---	---	---

--	--	--	--

Ответ: 1Г, 2, 3Б, 4В

17. Задание на соответствие. Найдите соответствие между показателями финансового состояния предприятия и их сущностью

1	Способность предприятия погасить краткосрочные обязательства оборотными активами	А	Финансовая независимость
2	Возможность своевременного погашения обязательств	Б	Финансовая устойчивость
3	Превышение собственного капитала в структуру пассива баланса	В	Текущая ликвидность
4	Характеризуется соотношением собственного и заемного капитала	Г	Платежеспособность

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3	4

Ответ: 1В, 2Г, 3А, 4Б

Проблемно-аналитические задания

Задание 1.

Произвести анализ оптимизации средств бюджета используя методику функционально-стоимостного анализа. Определите внешние и внутренние критерии оценки значимости функций по внешним и внутренним критериям.

Критерии оценки значимости функций

Критерий 1 Внутренний	К1	Удовлетворение потребностей населения	Опрос жителей. Оценка с позиций населения города
Критерий 2 Внешний	К2	Инвестиционная привлекательность территории	Опрос бизнесменов Оценка с позиций инвесторов, бизнеса для организации производства на основании использования местной инфраструктуры

Задание 2.

Проведите анализ показателей деятельности организации в динамике. Выявите количественное влияние изменения экстенсивного и интенсивного факторов на объем товарной продукции. Решите задачу методом абсолютных разниц. Интерпретируйте выводы.

Показатели	Базис. период	Отчет. период	Отклонения	
			Абсолют. (+,-)	Относит., %

1	2	3	4	5
Объем товарной прод. тыс. руб.	1800	1920		
Среднесписочная числен., чел.	15	13		
Выработка, тыс. руб.				

Анализ влияния факторов на объем товарной продукции

Среднесписочной численности	
Годовой выработки	
Баланс отклонений	

Задание 3.

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?

Комплексное проблемно-аналитическое задание

Исходные данные

Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство минеральных удобрений
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	В основном категории с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	40%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств
- маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Низкая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Задание:

По исходным данным, приведенным в таблице:

1. Спрогнозируйте действие предприятия, функционирующего в отрасли производства

минеральных удобрений.

2. Предложите план действий на основе полученных выводов.

3. Постройте матрицу МакКинси.

1. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Исходные данные:

Условие 1.

Фирма «Инструмент» реализует на рынке 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.

Условие 2.

ООО «Молоко» выпускает с 2012 года молочную продукцию и реализует ее на рынке 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 ООО «Молоко» есть возможность к высокому уровню инвестиций.

Задание:

1. Изучить ситуацию и определить, используя матрицу И. Ансоффа, какой стратегии должна придерживаться компания.

2. Разработать план мероприятий, повышающих эффективность выбранной стратегии.

Типовая тематика курсовых работ/проектов

1. Влияние факторов внешней среды на разработку корпоративной стратегии организации.
2. Оценка уровня конкурентоспособности организации на основе методов конкурентного анализа.
3. Оценка стратегического потенциала организации.
4. Стратегический анализ финансового состояния коммерческих организаций.
5. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа его сильных и слабых сторон.
6. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа динамики издержек.
7. Применение портфельных моделей для анализа и выбора стратегии организации.
8. Анализ текущей стратегии компании.
9. Применение инструментов стратегического анализа для разработки стратегии предприятия.
10. Разработка финансовой стратегии предприятия.
11. Стратегическое развитие сферы культуры субъекта муниципального образования (на примере конкретного субъекта).
12. Прогнозирование социально-экономического развития субъекта РФ. (на примере конкретного субъекта).
13. Прогнозирование инвестиционного потенциала субъекта РФ. (на примере конкретного субъекта).
14. Разработка прогноза социально-экономического развития муниципального образования. (на примере конкретного субъекта).

16. Стратегический анализ и развитие кадровой политики в органах местного самоуправления. (на примере конкретного субъекта).
17. Стратегия сохранения и развития сельских территорий.
18. Стратегические приоритеты и развитие в сфере налогового контроля.
19. Совершенствование стратегии развития малого и среднего предпринимательства в деятельности органов местного самоуправления.
20. Стратегическое развитие муниципальной системы общего и дополнительного образования.
21. Стратегия повышения эффективности и обеспечения качества государственных и муниципальных услуг в субъекте Российской Федерации.
23. Анализ и совершенствование стратегии финансовой деятельности муниципального образования.
24. Стратегическое управление финансовым потенциалом субъекта муниципального образования.
25. Современные подходы к стратегической оценке эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих.
26. Стратегия повышения эффективности управления государственными и муниципальными закупками.
27. Направления совершенствования организационной структуры органов исполнительной власти в условиях реформирования государственного управления.
28. Стратегическое планирование в сфере муниципального управления.
29. Прогнозирование социально-экономического развития объекта муниципального управления
30. Стратегическое планирование природоохранной деятельности в субъекте муниципального образования
31. Проблемы и перспективы реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования.
32. Разработка прогноза социально-экономического развития муниципального образования
34. Стратегическое планирование развития сферы культуры в субъекте муниципального образования
35. Стратегический анализ развития производства.
36. Современные методы исследования внутренней среды компании.
37. Современный стратегический анализ конкурентов организации.
38. Стратегия формирования и прогнозирования финансовых результатов.
39. Анализ организационной культуры как фактор реализации стратегии.
40. Современные методы анализа макросреды организации.
41. Модель М. Портера в разработке стратегии.
42. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом PEST-анализа.
43. Стратегический анализ основных компонентов внутренней и внешней среды фирмы.
44. Система сбалансированных показателей оценки эффективности стратегических изменений в организации
45. Инструменты стратегического анализа макроокружения организации и особенности их применения в современных условиях
46. Инструменты стратегического анализа внутренней среды организации и особенности их применения в современных условиях
47. Разработка стратегии инновационного развития организации
48. Разработка инвестиционной стратегии организации
49. Стратегический анализ деловой активности.
50. Разработка кадровой стратегии организации

Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации:

1. Анализ модели пяти факторов конкуренции и ее развитие в современных условиях.
2. Применение анализа отраслевой структуры.
3. Теоретические подходы к стратегическому управлению развитием экономики.
4. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления компанией.
5. Анализ конкурентной позиции с помощью карты стратегических групп конкурентов.
6. Использование методов сравнительного анализа в целях повышения конкурентоспособности: проект PIMS.
7. Инструменты стратегического анализа.
8. Современные методы стратегического анализа.
9. Стратегия как стремление к стоимости.
10. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.
11. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента.
12. Анализ отраслевых стратегий.
13. Анализ стратегии на стадии зарождения отрасли.
14. Анализ стратегии на стадии зрелости.
15. Анализ стратегии на этапе спада отрасли.
16. Роль и значение ключевых факторов успеха различных отраслей.
17. Поле возможных стратегий Д. Абеля.
18. Фактор формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование.
19. Миссия как базовое правило управления предприятием.
20. Цели предприятия. Управление по целям.
21. Исследование и классификация методов современного стратегического анализа.
22. Роль и значение бенчмаркинга.
23. Подходы к формированию стратегических альтернатив.
24. Конкурентный стратегический подход.
25. Роль стратегического анализа в современной рыночной среде.
26. Объекты, уровни и методы стратегического анализа.
27. Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли.
28. Анализ факторов, формирующих стратегию.
29. Портфельный стратегический подход.
30. Сравнительный анализ разных стратегий фирмы.
31. Потенциалы успеха предприятия: критерии, построение профиля корпорации, влияние потенциалов на выбор стратегии.
32. Метод стратегических соответствий.
33. Функционально-стоимостный анализ.
34. Метод сценариев развития корпорации: этапы, ключевые выводы и формулирование стратегии развития.
35. Особенности и организация процесса (этапы) стратегического анализа.
36. Анализ конкурентного преимущества фирмы.
37. Формирование преимущества за счет диверсификации.
38. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.
39. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.
40. Управление организационной адаптацией и изменениями.
41. Вертикальная интеграция как инструмент сокращения издержек.
42. Оценка нестабильности внешней среды с помощью современных методов анализа.
43. Стратегический анализ внешней среды фирмы.
44. Стратегический анализ внутренней среды фирмы.
45. Прогнозирование внешней среды фирмы.
46. Идентификация, оценка, причины и мероприятия по снижению рисков.
47. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием.
49. Стратегическая гибкость, как стратегический ресурс организации.

50. Партнеры и стейкхолдеры корпорации, как стратегический ресурс организации.
51. Корпоративная стратегия, стратегические бизнес – единицы и функциональные стратегии.
52. Решение стратегической проблемы: собственное производство – поставки со стороны.
53. Анализ конкуренции: цели, методы, таблицы для сбора информации, источники информации, ключевые показатели.
54. Расчет абсолютной и относительной доли рынка.
55. Портфельный анализ корпорации: цели, сущность, задачи, показатели, таблицы для сбора информации.
56. Стратегические проблемы корпорации: методы анализа, выявления и идентификации.
57. Структуризация проблем. Дерево проблем.
58. Метод стратегического анализа PEST: графический вид матрицы, ее структуризация для заполнения.
59. Использование экспертного опроса и балльных ранговых оценок для повышения достоверности анализа.
60. SNW-анализ. Построения диагностической модели. Составление контрольной карты сильных и слабых сторон.