Подписан: Пономарёв Сергей Владимирович
DN: C=RU, OU=Исполняющий обязанности директора, O=Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова», CN=Пономарёв Сергей Владимирович, E=director@vrn.gumrf.ru
Основание: я подтверждаю этот документ своей удостоверяющей подписью
Дата: 2023.08.31 13:34:25+03'00'

Федеральное агентство морского и речного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова»

Воронежский филиал
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ Б1.Б.31 «Методы и модели стратегического анализа»

(Приложение к рабочей программе дисциплины)

Уровень образования:	Высшее образование – бакалавриат
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Управление предприятием и человеческими ресурсами
Вид профессиональной деятельности:	Организационно-управленческая деятельность, информационно-аналитическая деятельность, предпринимательская деятельность
Язык обучения:	Русский
Кафедра:	Прикладных экономических наук
Форма обучения:	Заочная
Курс:	4
Составитель:	д.э.н., доцент Свиридов А.С.

ВОРОНЕЖ 2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ 3

1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины 3

1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся 3

1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания 4

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ 5

2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля 5

2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины 33

3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 37

3.1 Теоретические вопросы для проведения зачета 37

3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачете 38

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций
ОПК-6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	**Знать:** основные методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
		Уметь: применять основные методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
		Владеть: практическими навыками применения основных методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	**Знать:** основные методы и модели стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
		Уметь: применять методы и модели стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
		Владеть: практическими навыками применения стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности организации.

1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Роль и функции стратегического анализа в стратегическом управлении	ОПК-6, ПК-3	Опрос на семинарском занятии, дискуссия, реферат, практические задания, решение кейсов, задания для самостоятельной работы, тестирование, зачет.
2	Тема 2. Методы и модели анализа макросреды стратегического управления	ОПК-6, ПК-3	Опрос на семинарском занятии, дискуссия, реферат, практические задания, решение кейса, задания для самостоятельной работы, тестирование, зачет.
3	Тема 3. Методы и модели анализа микросреды стратегического управления	ОПК-6, ПК-3	Опрос на семинарском занятии, дискуссия, реферат, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, зачет.

4	Тема 4. Методы и модели конкурентного анализа	ОПК-6, ПК-3	Опрос на семинарском занятии, дискуссия, реферат, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, зачет.
5	Тема 5. Методы и модели ситуационного анализа	ОПК-6, ПК-3	Опрос на семинарском занятии, дискуссия, реферат, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, зачет.
6	Тема 6. Методы и модели выбора функциональных и операционных стратегий развития организаций	ОПК-6, ПК-3	Опрос на семинарском занятии, реферат, практические задания, решение кейса, задания для самостоятельной работы, тестирование, зачет.

1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня
Пороговый (базовый) уровень (Оценка «3», Зачтено) (обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ОПОП)	– обучающийся демонстрирует удовлетворительное, но не полное владение практическими навыками применения основных методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; – обучающийся демонстрирует удовлетворительное, но не систематизированное владение практическими навыками применения стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности организации;
Повышенный (продвинутый) уровень (Оценка «4», Зачтено) (превосходит пороговый (базовый) уровень по одному или нескольким существенным признакам)	– обучающийся демонстрирует достаточно полное, с небольшими неточностями и несущественными ошибками, владение практическими навыками применения основных методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; – обучающийся демонстрирует достаточно полное, с небольшими неточностями и несущественными ошибками, владение практическими навыками применения стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности организации;
Высокий (превосходный) уровень (Оценка «5», Зачтено) (превосходит пороговый (базовый) уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции)	– обучающийся демонстрирует полное, систематизированное владение практическими навыками применения основных методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; – обучающийся демонстрирует полное, систематизированное владение практическими навыками к применения стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности организации.

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля

Тема 1. Роль и функции стратегического анализа в стратегическом управлении

Вопросы для обсуждения:

1. Предпосылки возникновения стратегического анализа.
2. Эволюция теории стратегического анализа.
3. Основные задачи и цели стратегического анализа.
4. Концепции стратегического анализа.
5. Типология инструментов стратегического анализа.
6. Информационное обеспечение стратегического анализа.

Тема дискуссии: Стратегический анализ как основа формирования стратегии организации.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Концептуальные основы стратегического анализа.
2. Современный стратегический анализ.
3. Методологическая основа стратегического анализа.
4. Объекты стратегического анализа.
5. Базовые подходы в стратегическом анализе.
6. Роль стратегического анализа в разработке стратегии организации.

Контрольные вопросы:

1. Что послужило предпосылками возникновения стратегического анализа?
2. Каковы этапы развития теории стратегического анализа?
3. В чем заключаются особенности современного стратегического анализа?
4. Почему стратегический анализ является основой формирования стратегии организации?
5. Каковы цели и задачи стратегического анализа?
6. Что может быть объектами стратегического анализа?
7. Какова информационная основа стратегического анализа?

Практические задания:

Задание №1.

Заполните таблицу по материалам официальных Интернет-сайтов различных организаций, содержащих информацию о миссии и целях организации.

Название организации	Формулировка миссии

Задание №2.

Приведите примеры стратегических и финансовых целей различных организаций по материалам официальных Интернет-сайтов, содержащих информацию о целях организаций.

Задание №3.

Приведите примеры следующих видов стратегий организаций по материалам официальных Интернет-сайтов известных компаний:

- стратегии повышения качества;

- снижения издержек организации;
- стратегии ресурсосбережения;
- стратегии организационно-технического развития организации;
- стратегии совершенствования управления персоналом организации;
- стратегии социального развития организации.

Кейс 1: Изучив материалы кейса, аргументировано ответьте на вопросы:

1. В чем заключается стратегическая цель компании «Эрнст энд Янг»?
2. Каковы основные конкурентные преимущества компании «Эрнст энд Янг»?
3. Насколько цели компании «Эрнст энд Янг» соответствуют основным критериям целеполагания?

Стратегия компании «Эрнст энд Янг» на рынке стран СНГ

Компания «Эрнст энд Янг» (Ernst & Young) является одной из ведущих консультационных компаний в мире. Для того, чтобы компания «Эрнст энд Янг» стала ведущей международной организацией, потребовались энергия и энтузиазм огромного количества людей по всему миру. История компании уходит корнями в XIX век и связана с именами Артура Янга и Элвина Эрнста.

Артур Янг родился в г. Глазго в Шотландии. Он окончил юридический факультет, однако вскоре проявил интерес к банковскому делу и инвестициям. В 1890 году Артур переехал в США, чтобы продолжить карьеру в сфере бухгалтерского учета. В 1906 году вместе с братом Стэнли Артур Янг основал бухгалтерскую фирму Arthur Young & Company.

Элвин Эрнст родился в г. Кливленде в США. После окончания школы работал счетоводом. Затем, в 1903 году, вместе с братом Теодором Элвин основал небольшую бухгалтерскую фирму Ernst & Ernst.

Артур Янг и Элвин Эрнст были первопроходцами в своем деле и придавали огромное значение качеству работы. Эрнст первым предложил использовать бухгалтерскую отчетность как основу для принятия бизнес-решений, которые могут повлиять на развитие компанийклиентов. Он поощрял эффективную работу своих сотрудников, направленную на повышение качества услуг. Артур Янг рассматривал себя в качестве бизнес-консультанта, а не просто бухгалтера.

Обе фирмы осознавали, насколько важную роль в развитии любого дела играют сотрудники. В уставе компании Ernst & Ernst, принятом в 1920 году, говорилось: «Успех Ernst & Ernst целиком зависит от деловых качеств, способностей и трудолюбия людей, работающих в организации». Артур Янг активно занимался вопросами подготовки специалистов. В 1920-е годы им была основана школа для персонала. В 1930-е годы компания первой начала практиковать подбор кадров среди студентов университетов. Компании быстро вышли на мировые рынки. Уже в 1924 году они объединились с ведущими британскими фирмами: Arthur Young & Company – с компанией Broads Paterson & Co, а Ernst & Ernst – с Whinney Smith & Whinney. За первым этапом последовали многочисленные объединения, от- крытие офисов в разных странах мира и выход на международную арену.

Элвину Эрнсту и Артуру Янгу не суждено было встретиться при жизни. Оба умерли в 1948 году, с разницей в несколько дней, но компании, основанные ими, продолжали существовать. В 1989 году фирмы объединились в компанию Ernst & Young («Эрнст энд Янг»). В условиях стремительного процесса глобализации, развития новых бизнестехнологий и постоянно меняющейся ситуации в сфере экономики новая фирма быстро заняла лидирующее положение на мировом рынке.

Элвин Эрнст и Артур Янг могли бы с полным основанием гордиться результатами своих трудов. Сегодня «Эрнст энд Янг» – международная организация. Более 230 000 сотрудников продолжают дело основателей компании и остаются верными стремлению Элвина Эрнста и Артура Янга – содействовать клиентам по

1849 год – В Англии основана фирма Harding всему миру в развитии их бизнеса.

Основные события в истории компании: & Pullein. В компанию приходит Фредерик Уинни.

- 1859 год – Уинни становится партнером фирмы.
- 1864 год – Томас Кларксон открывает фирму по доверительному и внешнему управлению в Торонто.
- 1894 год – Артур Янг основал в Чикаго свою фирму «Стюарт энд Янг».
- Harding & Pullein переименована в Whinney, Smith & Whinney.
- 1903 год – Элвин и Т.Эрнст основали компанию Ernst & Ernst в Кливленде (США).
- 1906 год – Артур вместе с братом Стенли основали компанию
- Arthur Young в Чикаго.
- 1924 год – Компания Arthur Young объединяется с английской компанией Broad Paterson & Co.
- Компания Ernst & Ernst объединяется с Whinney, Smith & Whinney.
- 1939 год – Компания Томаса Кларксона объединяется с фирмой Woods Gordon & Co, осваивая направление управленческого консультирования.
- 1944 год – Clarkson Gordon & Company объединяется с Arthur Young & Co.
- 1979 год – Происходит формирование Ernst & Whinney, компания входит в четверку крупнейших в мире бухгалтерских фирм.
- Отделения компании Arthur Young в Европе объединяются с несколькими крупными европейскими фирмами.
- 1989 год – Arthur Young осуществляет слияние с Ernst & Whinney. Создается компания Ernst & Young («Эрнст энд Янг»).
- 2000 год – «Эрнст энд Янг» становится международной организацией, имеющей офисы по всему миру.
- 2013 год – компания «Эрнст энд Янг» начала действовать под торговой маркой EY, и была признана лучшим работодателем среди организаций, оказывающих профессиональные услуги (заняла второе место в международном рейтинге Universum 50 World's Most Attractive Employers).
- В 2014 году исполнилось 25 лет практике компании в России и СНГ. В 1989 году компания стала первой международной фирмой по оказанию профессиональных услуг, начавшей свою деятельность в России и СНГ.

В течение более чем 25 лет практика «Эрнст энд Янг» в России и СНГ значительно выросла – в 16 офисах компании в семи странах СНГ работают более 7500 сотрудников. В настоящее время компания оказывает комплексные аудиторские и консультационные услуги более чем 2000 клиентов в СНГ. В России у компании имеются офисы в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Екатеринбурге, Тольятти, Новосибирске, Южно-Сахалинске

В своем обращении к сотрудникам в Москве один из руководителей компании, Карл Джоханссон, отметил: «Как и «Эрнст энд Янг» во всем мире, мы стремимся к приобретению репутации ведущей фирмы по оказанию профессиональных услуг, приносящей реальную пользу своим клиентам. В минувшем году мы достигли значительных успехов в развитии нашей деятельности по оказанию эффективных услуг клиентам. Мы также стали свидетелями крупномасштабных изменений в нашей фирме, которые будут продолжаться и в дальнейшем. Каждый из нас должен проявлять гибкость и способность к адаптации по мере того, как мы непрерывно совершенствуем нашу деятельность...

Благодарю каждого из вас за ваши усилия и усердный труд и надеюсь на продолжение совместной работы по развитию деятельности нашей фирмы в СНГ».

Программное заявление о целях «EY» в мировом масштабе:

В мировом масштабе стратегия «EY» заключается в следующем: приобрести репутацию ведущей фирмы по оказанию профессиональных услуг, приносящей реальную пользу своим клиентам.

Для достижения этой цели мы должны придерживаться единых стандартов высочайшего качества повсюду, где мы оказываем услуги нашим клиентам. Наша общая привер-

женность обеспечению высочайшего качества услуг является всеобъемлющим и основополагающим принципом нашей деятельности во всемирном масштабе. Важнейшие элементы нашей стратегии заключаются в следующем.

- Мы нацелены на развитие долгосрочных отношений с клиентами.
- Мы принимаем на работу, обучаем и стараемся удерживать у себя лучших сотрудников с высокими интеллектуальными способностями, формируя у них творческий подход к решению деловых проблем и выработке новых идей.
- Мы являемся проводниками передовых идей для отраслей и предприятий, которые мы обслуживаем.
- Мы последовательно поддерживаем широкий спектр и потенциал по оказанию услуг на всех обслуживаемых нами отраслевых и функциональных рынках.
- Мы стремимся к постоянному повышению степени удовлетворения клиентов качеством наших услуг.
- Мы координируем и интегрируем ресурсы нашей фирмы в мировом масштабе и в функциональном разрезе для содействия успеху наших клиентов.

Приоритетные направления развития деятельности компании

- Дисциплина нашей деятельности – управление проектами таким образом, чтобы обеспечить достижение целей нашей фирмы.
- Обслуживание клиентов – оперативное реагирование и своевременное оказание услуг в сочетании с пониманием хозяйственной деятельности и проблем клиентов.
- Развитие навыков руководства – проведение обучения и развитие навыков руководства в фирме.
- Коллективизм – совместная работа для обеспечения реальной пользы клиентам от наших услуг.
- Отраслевая специализация – использование отраслевого опыта для обслуживания клиентов.

Для достижения наших целей мы должны обеспечить следующее:

- Дисциплина нашей деятельности управление проектами таким образом, чтобы обеспечить достижение целей нашей фирмы.
- Реализация – определение и контроль за выполнением плановых показателей по реализации с полноценным участием всего состава рабочих групп до уровня партнеров включительно.
- Смета – разработка сметы для каждого проекта и ее четкое доведение до сведения сотрудников на всех уровнях.
- Утилизация – определение личных плановых показателей на ежемесячной основе, повышение степени утилизации менеджеров.
- Чистые поступления по оплате – планирование и выполнение проектов таким обра- зом, чтобы обеспечить выполнение плановых показателей чистых поступлений по оп- лате.
- Движение денежных средств – оптимизация движения денежных средств, полное понимание всех вопросов, связанных с движением денежных средств и с платежами в существующих условиях, полное взаимопонимание с клиентами относительно ожидаемых результатов.

Кейс 2: Изучив материалы кейса, аргументировано ответьте на вопросы:

1. Каким образом стратегия влияет на организацию бизнеса?
2. В какой период компания «Моррис Моторс» была специализированной?
3. В какой период компания «Моррис Моторс» была частично интегрированной?
4. В какой период компания «Моррис Моторс» стала полностью интегрированной
5. Каковы основные конкурентные преимущества компании «Моррис Моторс»?
6. Насколько стратегия компании «Моррис Моторс» соответствовала проблемам отрасли в разные периоды?

История создания и развития британской компания «Morris Motors» (Моррис Моторс) может служить ярким иллюстративным примером определяющей роли стратегии в успешном развитии компании. Компания «Моррис Моторс» начала свою деятельность в 1912 году, когда Уильям Моррис перешел от продажи и ремонта велосипедов к производству автомобилей. Он предложил новый способ сборки автомобилей из приобретенных компонентов. Таким образом, он мог сохранять право собственности, используя свои собственные финансовые ресурсы.

Завод был открыт в 1913 году на территории бывшего военного колледжа в Оксфорде, где был собран небольшой двухместный автомобиль «Morris Motors Bullnose» (Моррис Моторс Буллноуз). Почти все детали для его сборки были покупные. Финансовый успех компании был обеспечен тем, что Уильям Моррис спрогнозировал необходимость производства серии небольших автомобилей, а также последовательно развивал дилерскую и сервисную сеть. Маленький автомобиль «Morris Cowley» (Моррис Каули), выпущенный в 1923 и прозванный за округлый верхний бачок радиатора «бычьим носом», стал в 1920-е годы в Британии бестселлером, продержавшимся в производстве с 1915 по 1939 год. Свое название эта модель получила в честь бывшего военного училища Каули, купленного Моррисом для своего первого сборочного предприятия. Именно на основе этой модели позднее был построен и первый грузовичок компании.

В 1915 году, в производство была внедрена 4-х местная модель «Morris Cowley» большего размера и более сильным мотором американской компании из Детройта.

По окончанию Первой мировой войны, имея репутацию производителя высококачественных автомобилей, и благодаря принятому решению по снижению цен автомобильный бизнес Морриса существенно вырос и компания «Моррис Моторс» стала крупнейшим из производителей машин в Великобритании. В 1924 году её доля на этом рынке составляла 51 %, и компания была очень прибыльна. Имея достаточные средства от продаж. Моррис проводил расширение своего бизнеса за счет скупки снабжавших его компанию фирм. Так, например, были присоединены двигателестроительное отделение (названо «Morris Engins») и отделение коммерческих машин («Morris Commercial Cars»). Производство двигателей было поставлено на поток и выросло с 400 до 1200 шт. в неделю в 1925 году, а чуть позже достигло 2000.

Поскольку Моррис решил выделить производство грузовиков в отдельное подразделение, то 4 февраля 1924 года он купил цеха бывшего субподрядчика компании «E.G.Wrigley and Co» в Бирмингеме. А филиал французской компании «Hotchkiss» в Ковентри, в войну выпускавший вооружение, был превращен в компанию «Morris Motors Ltd Engines». Подобным же образом, Моррис заполучил производство радиаторов, карбюраторов и кузовов. В 1926 году Моррис приобретает дышащий на ладан автомобильный завод «Wolseley», вкла- дывая в развитие компании все свободные деньги. В 1926 году Моррис основал сталепрокат- ную компанию, которая снабжала как производство «Моррис Моторс», так и прочих автостроителей

Кейс 3: на основании данных кейса 1 и самостоятельно найденной информации, укажите изменения стратегических целей развития компании «Моррис Моторс» в зависимости от изменения состояния отрасли и заполните таблицу:

Период	Особенности и проблемы отрасли	Стратегия компании «Моррис Моторс»
1913-1915	Множество мелких конкурирующих между собой производителей	
	Быстрое развитие различных автомобильных технологий	
	Спрос на автомобили со стороны обеспеченных слоев населения	
1915-1918	Спрос на армейские автомобили	
1919-1929	Рост конкуренции в отрасли и насыщения рынка	

	Дальнейшее совершенствование автомобильных агрегатов и технологий	
	Смещение спроса от винтажных автомобилей в сторону автомобилей для обычных потребителей	
1929-1939	Мировой экономический кризис	
	Дальнейший рост конкуренции и насыщения рынка	
	Конкуренция со стороны американских производителей	
1939-1945	Спрос на военную технику	
1946-1952	Усиление конкуренции со стороны американских производителей	
	Повышение требований к качеству автомобилей	
1952-1961	Дальнейшее усиление конкуренции со стороны американских производителей	
	Усиление концентрации производства	

Задания для самостоятельной работы:

1. Раскройте сущность современного стратегического анализа как закономерности развития теории стратегического анализа.
2. Укажите основные предпосылки возникновения теории стратегического анализа.
3. Аргументируйте необходимость стратегического анализа как основы для разработки и обоснования выбора стратегии организации.
4. Рассмотрите основные задачи и цели современного стратегического анализа.
5. Объясните множественность объектов стратегического анализа.
6. Охарактеризуйте основные типы инструментов стратегического анализа.
7. Укажите особенности информационного обеспечения стратегического анализа.

Тесты:

1. Процесс разработки стратегии организации включает в себя следующие действия:
   а) анализ внешней среды организации;
   б) анализ внутреннего состояния организации;
   в) постановка целей организации;
   г) все ответы верны.

2. Согласно И. Ансоффу основными видами стратегий организаций являются:
   а) стратегия проникновения на рынок, развития рынка, развития продукта и диверсификации;
   б) стратегия проникновения на рынок, развития продукта, фокусирования и диверсификации;
   в) стратегия развития рынка, развития продукта, инновации и диверсификации.

3. Согласно А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду основными видами стратегий поведения организаций являются:
   а) действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их;
   б) действия, направленные на использование слабостей конкурента;
   в) одновременно наступление на нескольких фронтах и захват незанятых пространств;
   г) партизанская война и упреждающие удары;
   д) все ответы верны.

4. Стратегия проникновения на рынок эффективна, при следующих условиях:

а) рынок растет или еще не насыщен;
б) рынок еще не насыщен;
в) рынок близок к насыщению;
г) нет верного ответа.

5. Эффективность деятельности организации в современных условиях обеспечивается следующими факторами:

а) способностями достигать конкурентного преимущества;
б) поддерживать устойчивое конкурентное преимущество;
в) присваивать результаты конкурентного преимущества;
г) все ответы верны.

6. Стратегический анализ включает исследование:

а) факторов внешней среды организации;
б) динамики изменения факторов внешней среды организации;
в) состояния внутренней среды организации;
г) проблем и возможностей организации;
д) все ответы верны.

7. Предметом стратегического анализа является:

а) совокупность явлений вне и внутри организации, которые влияют на результаты ее деятельности в длительном периоде времени;
б) позиции организации в новых отраслях;
в) установка инвестиционных приоритетов организации и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных направлений развития;
г) все ответы верны.

8. Сущность стратегического анализа заключается в:

а) выявление тенденций, характера и динамики внешнего окружения организации;
б) оценка состояния организации;
в) оценка состава и степени влияния рисков на деятельность организации;
г) оценка инновационной и инвестиционной активности организации;
д) все ответы верны.

9. К объектам стратегического анализа относятся:

а) макроокружение организации;
б) микроокружение организации;
в) конкурентоспособность организации;
г) эффективность использования ресурсов организации;
д) производственный потенциал организации;
е) все ответы верны.

10. Результатом стратегического анализа является:

а) поле стратегических альтернатив – направлений развития организации;
б) выбор оптимальной стратегии развития организации;
в) вероятность наступления рисков в деятельности организации;
г) выбор действий, направленных на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента организации или превзойти их;

все ответы верны

Тема 2. Методы и модели анализа макросреды стратегического управления

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ внешней среды организации: основные составляющие и типы внешней среды.
2. Анализ макроокружения организации.
3 Определение степени влияния общих факторов среды на деятельность организации.
4. Методология анализа макросреды.
5. STEP-анализ. EFAS метод как обобщение STEP- анализа.
6. Метод составления профиля среды.

Тема дискуссии: Внешняя среда – источник, питающий организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Типы и компоненты внешней среды организации.
2. Составляющие макроокружения организации.
3. Инструментарий оценки внешней среды организации.
4. Анализ разногласий как метод изучения внешней среды.
5. Сценарный анализ.
6. Метод составления профиля среды.

Контрольные вопросы:

1. Какова структура внешней среды организации?
2. Каковы основные стратегические факторы внешней среды организации?
3. Почему анализ макроокружения так важен для формирования стратегии организации?
4. Что такое STEP-анализ (PEST-анализ), и какова его сущность?
5. Каковы основные методы оценки влияния общих факторов среды на деятельность организации?
6. Что собой представляет анализ разногласий?
7. Почему сценарный подход широко используется при анализе внешней среды?
8. Каков алгоритм метода составления профиля среды?

Кейс: Изучив материалы кейса, аргументировано ответьте на вопросы:

1. Какая группа факторов, по Вашему мнению, оказывает наиболее значительное влияние на деятельность компании МТС?
2. Какие экономические факторы оказывают основное влияние на деятельность компании МТС?
3. Какие социальные факторы оказывают основное влияние на деятельность компании МТС?
4. Какие технологические факторы оказывают основное влияние на деятельность компании МТС?

На деятельность компании МТС оказывают влияние следующие факторы внешней макросреды.

Политические факторы. Строительство новых дорог, автотрасс, развязок позволяет устанавливать базовые станции МТС на ключевых федеральных трассах. Компания МТС имеет лицензии на оказание услуг фиксированной связи во всех субъектах федерации. Компания имеет свой узнаваемый логотип, что значительно повышает ее конкурентоспособ-ность. На современном этапе развития рынок сотовой связи находится в благоприятном со- стоянии.

Экономические факторы. Увеличение платежеспособности МТС повлияло на погашение задолженности инвесторам, повышение коэффициента использования производственных мощностей и уровня продаваемых услуг клиентам. Компании удалось открыть более 300 комплексных центров обслуживания и более 27 000 дилерских точек подключения клиентов к сети. Результаты опросов свидетельствуют о том, что в восприятии покупателей цены на продукты питания и товары повседневного спроса выросли. Наблюдается увеличение курса доллара и отсутствие стабилизации.

Социальные факторы. Наблюдается тенденция привлечения молодых специалистов, владеющих новыми технологиями. Отмечается недостаточно высокий уровень оплаты и высокая производительность труда на рынке сотовой связи. Высокий уровень организационной культуры российских организаций на современном этапе находится на стадии формирования. Средний уровень трудовой дисциплины. Наблюдается тенденция роста желания граждан получить высшее образование. Недостаточно благоприятные экономические условия, позволяющие гражданам обеспечивать высокий уровень социального потребления.

Технологические факторы. Внедрение инновационных технологий производства и использование эффективной техники. Инвестиционные вложения в обновление предоставляемых услуг, повышение качества связи и модернизацию оборудования

Практические задания:

Задание №1.

На основе материалов кейса оцените факторы внешней среды и их влияние на деятельность компании МТС с помощью PEST-анализа (STEP-анализа). Представьте результаты анализа в форме таблицы, представленной ниже, и напишите выводы.

Наименованиегруппы факторов	Описание события/ фактора	Опасность/ возможность, –/+	Оценкавероятности события от1до100%	Оценкаважности фактора/события от1до10	Общее влияниена компанию	Программа действий
1. Политические						
2. Экономические						
3. Социальные						
4. Технологические						

Задание №2.

Оцените факторы внешней среды и их влияние на развитие рынка гофротары Воронежской области с помощью PEST-анализа (STEP-анализа). Для оценки степени влияния этих факторов на рынок гофротары используйте трехбалльную шкалу: 1 – слабое влияние, 2 – умеренное влияние, 3 – сильное влияние. Заполните таблицу, представленную ниже, и напишите выводы.

Наименование группы факторов	Наименование факторов	Степень влияния факторов
1. Политические		
2. Экономические		
3. Социальные		
4. Технологические		

Задание №3.

Оцените факторы внешней среды и их влияние на деятельность ООО «Европак» с помощью количественного PEST-анализа, заполнив таблицу, представленную ниже, и напишите выводы.

Наименование фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
1. Устойчивость политической власти и существующего правительства								
2. Налоговая политика (тарифы и льготы)								
3. Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика								
Экономические факторы								
1.Темпы роста экономики								
2. Уровень инфляции и процентные ставки								
3. Уровень безработицы и размер оплаты труда								
4. Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды								
5. Курсы основных валют								
Социальные факторы								
1. Требования к качеству продукции								
2. Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам								
3. Образ жизни и привычки потребления								
4. Отношение к импортным товарам и услугам								
Технологические факторы								
1. Уровень инноваций и технологического развития отрасли								
2. Доступ к новейшим технологиям								
3. Степень использования, внедрения и передачи технологий								
Итого								

Задание №4.

Оцените относительную значимость для ООО «Европак» отдельных факторов среды, заполнив матрицу профиля среды, представленную ниже, и напишите выводы.

Фактор среды	Важность для отрасли (A)	Влияние на организацию (B)	Направленность влияния (C), –/+	Степень важности D=A*D*C
Качественная продукция по средним ценам				
Квалифицированный персонал. Низкая текучесть кадров				
Постоянные усилия по обеспечению качества поставляемой продукции				
Отсутствие осведомленности и канала в общенациональном масштабе				
Если уйдут ключевые сотрудники возникнет большая проблема				
Увеличение объемов производства потребителей увеличивает спрос				
Выход на новые рынки или сегменты рынка				
Расширение производственной линии				
Внедрение технологических инноваций позволят организации достигать уровня эффективности, присущего крупным конкурентам				
Рост спроса				
Возможность появления новых конкурентов				
Изменение потребностей и запросов покупателей				
Возрастающее конкурентное давление				
Неблагоприятная экономическая ситуация				

Задания для самостоятельной работы:

1. Сформулируйте определение понятия «внешняя среда организации».
2. Опишите внешнюю среду организации и ее компоненты.
3. Охарактеризуйте четыре основных типа внешней среды организации.
4. Укажите цели и задачи анализа факторов внешней среды организации.
5. Охарактеризуйте основные методы анализа макроокружения организации.
6. Объясните суть и значение STEP-анализа (PEST-анализа).
7. Рассмотрите порядок составления профиля среды.

Тесты:

Выделяют следующие инструменты внешней среды организации:

а) модель Байеса;
б) профиль среды;
в) PEST-анализ;
г) модель пяти сил конкуренции Портера;
д) все ответы верны.

2. Анализ внешней среды – это:

а) процесс определения состояния и ключевых параметров внешних факторов, выявления тенденций их изменения и оценки степени влияния на деятельность организации;
б) процесс определения конкурентного окружения организации и прогнозирования его изменений;
в) процесс выявления факторов, обусловливающих конкурентное преимущество;
г) нет верного ответа.

3. Анализ внешней среды включает в себя:
а) оценку состояния макроэкономики в мире, государстве, регионе;
б) исследования рынка, отрасли;
в) изучение групп стейкхолдеров;
г) изучение потребительского спроса;
д) все ответы верны.

4. В рамках PEST-анализа (STEP-анализа) выделяют следующие группы факторов внешней среды:
а) политические, экономические, социальные, технологические;
б) правовые, экономические, социальные, технологические;
в) политические, социальные, макроэкономические, производственные;
г) политические, макроэкономические, микроэкономические, социальные.

5. PEST-анализ (STEP-анализ) направлен на исследование:
а) макроокружения организации;
б) макроокружения и микроокружения организации;
в) микроокружения организации.

6. EFAS-анализ – это анализ:
а) внешних факторов, влияющих на состояние организации;
б) внешних и внутренних факторов, влияющих на состояние организации;
в) внутренних факторов, влияющих на состояние организации.

7. Метод составления профиля среды предполагает составления профиля:
а) отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды;
б) совместно макроокружения и непосредственного окружения организации;
в) совместно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

8. В состав группы социальных факторов макроокружения организации входят:
а) демографическая структура общества;
б) уровень образования населения;
в) мобильность людей;
г) все ответы верны.

9. Большую зависимость от макроокружения испытывают:
а) крупные компании;
б) малые предприятия;
в) предприятия, производящие инвестиционные товары;
г) нет верного ответа.

10. Анализ разногласий является методом стратегического анализа, широко применяемым:
а) в крупных организациях;
б) в промышленных и торговых ассоциациях;

в) в организациях, которые имеют стратегическое воздействие на тенденции и события, происходящие в окружающей их социальной и политической среде;
г) нет верного ответа.

Тема 3. Методы и модели анализа микросреды стратегического управления

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ микроокружения организации.
2. Типы заинтересованных групп. Природа влияния групп: интересы и цели.
3. Конфликт ожиданий стейкхолдеров.
4. Методы сбора информации для анализа микроокружения организации.
5. Матрица McKincey-General Electric.
6. Модель «5 сил» Портера.

Тема дискуссии: Критерии оценки деятельности организаций со стороны заинтересованных групп.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Особенности анализа микросреды предприятия.
2. Анализ факторов микросреды и оценка степени их влияния на деятельность организации.
3. Анализ факторов микросреды с помощью матрицы БКГ.
4. Методы диагностики концентрации рынка.
5. Оценка факторов привлекательности рынка.

Контрольные вопросы:

1. Каковы основные факторы среды ближнего окружения организации?
2. Каковы особенности сбора информации для анализа микроокружения организации?
3. Для какой цели используется матрица McKincey-GE?
4. Каковы основные функции матрицы БКГ?
5. Какие пять сил конкуренции являются основой модели Портера?
6. Чем ограничены возможности модели пяти сил конкуренции Портера?

Практические задания:

Задание №1.

На основе данных о воронежском заводе ООО «Европак» оцените степень влияния факторов микросреды на его деятельность по модели М. Портера, заполните ниже приведенную таблицу, и сделайте выводы.

Наименование факторов микросреды	Степень влияния	Описание	Направления работ
Рычаги воздействия покупателей			
Уровень конкуренции на рынке			
Угроза появления новых конкурентов			
Рычаги воздействия поставщиков			
Угроза появления продуктов-заменителей			

Задание №2.

На основе данных о воронежском заводе ООО «Европак» оцените степень влияния покупателей и поставщиков на его деятельность по модели М. Портера, заполните ниже приведенную таблицу, и сделайте выводы.

Оценка влияния покупателей		Оценка влияния поставщиков	
Параметр оценки	Оценка	Параметр оценки	Оценка
Доля покупателей с большим объемом потребления		Количество поставщиков	
Чувствительность покупателей к цене		Ограниченность ресурсов поставщиков	
Степень удовлетворенности потребителей		Издержки переключения на других поставщиков	
Склонность к переключению на продукты-заменители		Приоритетность направления производственной деятельности для поставщиков	

Задание №3.

На основе данных о рынке гофротары Воронежской области и о деятельности ООО «Европак» оцените уровень внутриотраслевой конкуренции и угрозу входа новых игроков на рынок по модели М. Портера, заполните ниже приведенную таблицу, и сделайте выводы.

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции		Оценка угрозы входа новых игроков на рынок	
Параметр оценки	Оценка	Параметр оценки	Оценка
Количество игроков		Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	
Темп роста рынка		Дифференциация продукта	
Уровень дифференциации продукта на рынке		Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	
Ограничение в повышении цен		Доступ к каналам распределения	

Задание №4.

На основе данных о рынке гофротары Воронежской области и о деятельности ООО «Европак» оцените структуру его продуктового портфеля по матрице БКГ, заполните ниже приведенную таблицу, и сделайте выводы.

		Наименование	Объем продаж, т	Наименование	Объем продаж, т
Темп роста рынка	Высокий	Трудные дети – (название изделий)		Звезды – (название изделий)	
	Низкий	Собаки – (название изделий)		Дойные коровы – (название изделий)	
		Низкая		Высокая	
		Относительная доля рынка			

Задания для самостоятельной работы:

1. Опишите порядок и этапы анализа микроокружения организации.
2. Укажите основные типы заинтересованных групп, и охарактеризуйте природу влияния групп: интересы и цели.
3. Рассмотрите основные методы сбора информации для анализа микроокружения организации.
4. Опишите назначение, достоинства и недостатки матрицы McKincey-GE.
5. Опишите назначение, достоинства и недостатки матрицы БКГ.
6. Опишите назначение, достоинства и недостатки модели «5 сил» Портера.
7. Рассмотрите основные методы и показатели диагностики концентрации рынка.

Тесты:

1. К методам получения информации для проведения анализа микроокружения организации относят:

а) опросы потребителей, интервьюирование экспертов рынка, изучение отраслевых обзоров;
б) опросы потребителей, интервьюирование экспертов рынка, изучение отраслевых обзоров и наблюдение;
в) мониторинг мест продаж и изучение опыта продавцов;
г) нет верного ответа.

2. К критериям оценки покупателей по модели Портера относятся:

а) объем закупок, осуществляемых покупателем;
б) уровень информированности покупателя;
в) наличие замещающих продуктов;
г) стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
д) все ответы верны.

3. К критериям оценки поставщиков по модели Портера относятся?

а) уровень специализированности поставщика;
б) важность для поставщика объема продаж;
в) величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
г) наличие замещающих продуктов.

4. К инструментам портфельного анализа относятся:

а) матрица БКГ, матрица McKincey, модель Хофера – Шенделя;
б) матрица БКГ, профиль среды, модель Хофера – Шенделя;
в) матрица БКГ, матрица МакКинси, профиль среды;
г) матрица МакКинси, модель Хофера – Шенделя и профиль среды.

5. Основными показателями для анализа отрасли являются:

а) реальный и потенциальный размер отрасли;
б) перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
в) структура отраслевых издержек;
г) система сбыта продукции.
д) все ответы верны.

6. При анализе структуры рынка используются следующие показатели:

а) пороговая доля рынка;
б) индекс концентрации;

в) индекс Херфиндаля-Хиршмана;
г) индекс Линда;
д) все ответы верны.

7. Матрица БКГ может служить аналитической основой для определения:
а) оптимального ассортиментного портфеля предприятия;
б) конкурентного положения предприятия;
в) факторов внешней среды предприятия;
г) нет верного ответа.

8. К преимуществам матрицы БКГотносят:
а) возможность анализа тенденций рынка;
б) простота использования;
в) прогнозирование будущего спроса;
г) все ответы верны.

9. Матрица McKincey используется для оценки:
а) долгосрочной привлекательности отрасли;
б) оптимального ассортиментного портфеля предприятия;
в) выбора стратегии организации;
г) нет правильного ответа.

10. К факторам привлекательности рынка (сегмента) относят:
а) высокие темпы роста рынка (сегмента);
б) наличие скрытого спроса на рынке (в сегменте);
в) низкая чувствительность спроса к цене на рынке (в сегменте);
г) высокая постоянность спроса;
д) все ответы верны.

Тема 4. Методы и модели конкурентного анализа

Вопросы для обсуждения:

1. Методологические аспекты конкурентного анализа.
2. Выделение стратегических групп конкурентов.
3. Этапы проведения конкурентного анализа.
4. Методы анализа конкурентного потенциала организаций–конкурентов.
5. SWOT -анализ.
6. Оценка конкурентной позиции организации.

Тема дискуссии: Конкурентный потенциал организации как категория конкуренции и объект стратегического управления.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Методы конкурентного анализа.
2. Конкурентный потенциал организации.
3. Устойчивость конкурентного преимущества организации.
4. Цепочка ценностей Портера.
5. Матрица Дж. Х. Вилсона.
6. Модель VRIO-анализа.

Контрольные вопросы:

1. Каковы этапы проведения конкурентного анализа?
2. Что понимается под конкурентным потенциалом организации?
3. Как обеспечивается устойчивость конкурентного преимущества организации?
4. Каково назначение SWOT-анализа?
5. Для какой цели используется Матрица Дж. Х. Вилсона?
6. Каковы достоинства модели VRIO-анализа?

Практические задания:

Задание №1.

На основе данных о воронежском заводе ООО «Европак» оцените его сильные и слабые стороны с помощью количественного SWOT-анализа, заполните ниже приведенную таблицу, и сделайте выводы.

Наименование фактора	Весовой коэффициент фактора	Оценка фактора	Оценка с учетом весового коэффициента фактора
Сильные стороны			
1. Наличие постоянной клиентской базы			
2. Оперативность и надежность поставки продукции			
3. Гибкая ценовая политика			
4. Высокая деловая репутация			
5. Практический опыт работы в отрасли			
Итого			
Слабые стороны			
1. Устаревшая материально-техническая база			
2. Недостаточно высокое качество продукции			
3. Несоответствие структуры ассортимента тенденциям рынка			
4. Снижение рентабельности производства			
5. Дефицит инвестиционных ресурсов			
Итого			
Возможности			
1. Модернизация оборудования			
2. Внедрение новых технологий			
3. Увеличение объемов производства			
4. Расширение рынков сбыта			
5. Расширение ассортимента			
Итого			
Угрозы			
1. Замедление темпов роста рынка			
2. Возрастание конкуренции			
3. Рост стоимости сырья и цен на энергоресурсы			
4. Нестабильная экономическая ситуация			
5. Усиление требований потребителей			
Итого			

Задание №2.

На основе параметров внешней и внутренней среды воронежского предприятия АО «Тобус», указанных в таблице:

№ п/п	Наименование параметров
1	Гибкость в отношении ценовой политики
2	Охват новых потребностей текущих потребителей
3	Отсутствие четкой маркетинговой стратегии
4	Ухудшение экономического положения в стране
5	Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов
6	Новые потребители на текущих рынках
7	Отсутствие уникальной стратегии продвижения товаров
8	Высокий технологический уровень предприятия
9	Наличие технологий, позволяющих снижать себестоимость продукции
10	Новые рынки сбыта
11	Невысокая мобильность предприятия на рынке
12	Появление более дешевых аналогов
13	Снижение уровня дохода потребителей
14	Новые товарные группы
15	Низкая скорость выпуска новых продуктов
16	Высокая квалификация персонала
17	Привлекательность дизайна упаковки
18	Изменение объема упаковки
19	Низкий уровень знания товара на рынке
20	Изменение требований к продукту

Выявите и проранжируйте параметры сильных и слабых сторон, возможностей и угроз АО «Тобус» с помощью SWOT-анализа, заполните ниже приведенную таблицу, и сделайте выводы.

Сильные стороны		Слабые стороны	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
Возможности		Угрозы	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

Задание №3.

На основе данных о рынке гофротары Воронежской области и о деятельности ООО «Европак» составьте конкурентную карта регионального рынка гофрокартона и гофротары, заполните ниже приведенную таблицу, и сделайте выводы.

Доля рынка / Темпы роста доли рынка	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией				
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией				
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией				

Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией				

Задание №4.

На основе данных о рынке гофротары Воронежской области, деятельности ООО «Европак» и его конкурентов, оцените силу воздействия каждого конкурента и определения угрозы с их стороны для ООО «Европак», заполните ниже приведенную таблицу, и сделайте выводы.

Наименование конкурента	Оценка силы воздействия каждого конкурента		
	Доля рынка	Известность бренда	Вывод
АО «Архбум»			
АО «Готек»			
ООО «Л-Пак»			
ООО «Картон-Тара»			
ООО «Гофропак-Славянка»			
ООО «РусПак»			
ООО «Гофротара»			
ООО «Вотан-Тара»			
ООО «Врнтара»			
ООО «Симплпак»			

Задания для самостоятельной работы:

1. Объясните, почему конкурентное преимущество является решающим фактором стратегического успеха организации.
2. Опишите схему анализа конкурентной среды организации.
3. Охарактеризуйте основные методы оценки конкурентных сил, действующих на организацию.
4. Изучите особенности построения карты стратегических групп отрасли и постройте ее на примере упаковочной отрасли.
5. Охарактеризуйте основные методы управления конкурентным потенциалом организации.
6. Проанализируйте достоинства и недостатки SWOT-анализа.
7. Охарактеризуйте основные функции матрицы Дж. Х. Вилсона.
8. Рассмотрите сущность цепочка ценностей Портера.
9. Укажите особенности, назначение, достоинства и недостатки модели VRIO-анализа.

Тесты:

1. Система конкурентной информации должны акцентировать свое внимание на следующих составляющих окружения организации:

а) критическую оценку продукции, производственных процессов, организационной и управленческой системы предприятия;
б) мониторинг производственно-экономических и финансовых показателей деятельности предприятия;
в) прогноз изменения внешней и внутренней среды предприятия;
г) обеспечение контроля роста объемов производства;
д) все ответы верны.

2. На какие вопросы SWOT-анализ не дает ответы:

а) «можно ли считать слабости организации ее уязвимыми местами?»;
б) «какие угрозы должны беспокоить организацию больше, чем все остальные?»;

в) «какие выгодные возможности могут предоставить организации реальные шансы на успех при их использовании?»;
г) «как повысить оперативность планирования?».

3. Анализ конкурентной среды организации проводится в целях:
а) прогнозирования плана продаж;
б) обоснования ассортиментной и ценовой политики;
в) разработка схем продвижения продукции;
г) все ответы верны.

4. Для изучения конкурентных позиций организации не используют:
а) модель Байеса;
б) матрицу МакКинси;
в) модель ADL;
г) матрицу рост/доля рынка (матрица БКГ).

5. Метод анализа «поля сил» позволяет выявить:
а) силы, поддерживающие изменения;
б) силы, противодействующие изменениям;
в) силы конкуренции;
г) сильные стороны организации.

6. Состояние конкуренции на определенном рынке в соответствии с моделью Портера можно охарактеризовать следующими конкурентными силами:
а) соперничество среди конкурентов на данном рынке;
б) угроза появления новых конкурентов;
в) позиции государственных учреждений, занимающихся надзором и регулированием производственной деятельности;
г) конкуренция со стороны товаров-заменителей;
д) позиции поставщиков, их экономические возможности;
е) позиции потребителей, их экономические возможности.

7. Методом стратегического анализа рынка, который позволяет структурировать факторы внешней среды по функциональному признаку, является:
а) SWOT-анализ;
б) PEST-анализ;
в) GAP-анализ;
г) нет верного ответа.

8. Основными движущими силами конкуренции по модели Портера являются:
а) конкуренция внутри отрасли;
б) угроза появления товаров-заменителей;
в) угроза появления новых конкурентов;
г) укрепление позиций старых конкурентов и их возможные действия;
д) способность конкурентов устанавливать свои условия;
е) рыночная власть покупателей.

9. Модель VRIO-анализа используется для оценки:
а) ресурсов и способностей, которые являются основой формирования устойчивого конкурентного потенциала организации;
б) долгосрочной привлекательности отрасли;
в) оптимального ассортиментного портфеля предприятия;

г) нет правильного ответа.

10. На какие вопросы невозможно получить ответы с помощью матрицы Дж. Х. Вилсона:
   а) «как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение организации?»;
   б) «какова вероятность усиления воздействия фактора, прослеживается ли оно в будущем?»;
   в) «насколько велико будет воздействие фактора на организацию?»;
   г) «можно ли считать слабости организации ее уязвимыми местами?».

Тема 5. Методы и модели ситуационного анализа

Вопросы для обсуждения:

1. Цели и задачи ситуационного анализа.
2. Этапы ситуационного анализа.
3. Разработка сценариев возможного развития ситуации и ее оценка.
4. Матрица Ансоффа.
5. Модель Абеля
6. Подготовка аналитических материалов по результатам ситуационного анализа.

Тема дискуссии: Ситуационный анализ как эффективный способ выявления проблем организации.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Ситуационный анализ как инструмент прогнозирования кризисов в организации.
2. Область применения ситуационного анализа.
3. Информационное обеспечение ситуационного анализа.
4. Методы разработки сценариев.
5. Модель «7S».

Контрольные вопросы:

1. Что такое ситуационный анализ, и какова ее сущность?
2. Каковы отличительные особенности ситуационного анализа?
3. Каковы этапы проведения ситуационного анализа?
4. Какие рекомендации по выбору стратегии содержатся в матрице Ансоффа?
5. Какие недостатки матрицы, предложенной И. Ансоффом, исправил в своей модели Абель?

Практические задания:

Задание №1.

На основе данных о рынке гофротары Воронежской области и деятельности ООО «Европак», опишите особенности использования модели (метода) стратегического анализа для оценки стратегии организации, заполнив ниже приведенную таблицу.

Наименование модели (метода)	Использование модели (метода) для оценки стратегии организации
Матрица «рост/доля рынка» (БКГ)	
STEP-анализ (PEST-анализ)	
Модель сбалансированных показателей	

(Д. Каплан)	
Модель «5 сил» Портера	
SWOT-анализ	
Матрица McKincey-GE	
Матрица Дж. Х. Вилсона	
Модель VRIO-анализа	
Анализ цепочки ценностей Портера	
Матрица Ансоффа	
Модель Абеля	

Задание №2.

Используя систему FAROUT, дайте оценку возможностям применения методов стратегического анализа (матрицы Ансоффа, модели Абеля, матрицы McKincey, матрицы Дж. Х. Вилсона и модели VRIO) в целях получения стратегической информации для ООО «Европак». Заполните для каждого метода таблицу, приведенную ниже, и сформулируйте выводы.

Критерии	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
F – ориентация на будущее					
A – точность					
R – эффективность ресурсов					
O – объективность					
U – полезность					
T – своевременность					

Задания для самостоятельной работы:

1. Раскройте роль ситуационного анализа в выявления проблем организации;
2. Опишите цели, задачи и этапы ситуационного анализа;
3. Укажите особенности информационного обеспечения ситуационного анализа;
4. Охарактеризуйте основные виды сценариев возможного развития ситуации;
5. Дайте характеристику основных методов ситуационного анализа;
6. Сравните матрицу Ансоффа и модель Абеля;
7. Опишите подготовку аналитических материалов по результатам ситуационного анализа.

.

Тесты:

1. Задачами ситуационного анализа являются:
   а) сбор и обработка информации по диагностике ситуации;
   б) установление факторов, развивающих ситуацию;
   в) построение стратегии по решению проблемы;
   г) оценка рисков организации;
   д) оценка долгосрочной привлекательности отрасли.

2. Ситуационный анализ предполагает:
   а) «погружение» организации в проблемную среду;
   б) оценку положения, в котором находится организация в данный период;
   в) использование банка стандартных ситуаций, в котором можно найти аналог конкретной реальной проблемы организации
   г) все ответы верны.

3. Целью проведения ситуационного анализа может быть:
   а) оценка текущего положения организации;
   б) принятие управленческих решений;

в) разработка и реализация планов;
г) выход организации из проблемных зон;
д) все ответы верны.

4. Использование ситуационного анализа дает:
а) картину реальной ситуации в организации;
б) перечень проблем, угрожающих развитию организации;
в) прогноз и перспективы развития организации;
г) информацию для разработки мер экономической защиты организации
д) все ответы верны.

5. К методам ситуационного анализа не относится:
а) метод кейсов;
б) мозговой штурм;
в) дерево решений;
г) метод К. Эндрюса.

6. Матрица И. Ансоффа – это:
а) матрица, представляющая собой совокупность четырех стратегий: проникновение на рынок, развитие товара, диверсификация, развитие (расширение) рынка;
б) матрица, содержащая стратегии, различие которых в традиционности рынка и степенью новизны или традиционности выпускаемого товара;
в) матрица стратегических целей организации в среднесрочной и краткосрочной перспективе с учетом сил и слабостей организации;
г) матрица, содержащая стратегии организации на базе использования двух векторов роста: технологий изготовления товара (оказания услуги) и рыночной новизны или традиционности удовлетворяемой потребности.

7. Модель Д. Абеля предлагает оценивать область бизнеса организации:
а) в трех измерениях;
б) в двух измерениях;
в) в четырех измерениях;
г) в пяти измерениях.

8. Согласно модели Д. Абеля организация должна формировать стратегии с учетом следующих возможностей:
а) с помощью существующей технологии и на основе использования того же оборудования удовлетворять другие потребности потребителей;
б) с помощью другой технологии и на основе использования того же оборудования удовлетворять другие потребности потребителей;
в) используя другую технологию и другое оснащение удовлетворять другие потребности потребителей;
г) с помощью другой технологии, используя то же оборудование, вырабатывать другую продукцию
д) искать новые потребительские группы, потребности которых можно удовлетворять, используя то же оснащение;
е) все ответы верны.

9. Матрица Ансоффа предназначена для описания следующих вариантов возможных стратегий организации:
а) стратегии усовершенствования деятельности организации;
б) товарной экспансии;

в) стратегии развития рынка;
г) стратегии диверсификации;
д) все ответы верны.

10. Важнейшим критерием оценки стратегии организации по матрице Д.Абеля является:
а) соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности организации;
б) привлекательность отрасли;
в) конкурентоспособность организации;
г) нет верного ответа.

Тема 6. Методы и модели выбора функциональных и операционных стратегий развития организаций

Вопросы для обсуждения:

1. Подходы к разработке стратегии, основанные на конкурентной позиции организации.
2. Критерии выбора стратегии организации.
3. Традиционные и матричные методы выбора стратегий.
4. Матрица направленной политики компании Shell/DM.
5. Многофакторная модель ADL/LC.
6. Метод К. Эндрюса.

Тема дискуссии: В современном мире процесс создания стратегии развития организации становится более важным, чем формирование плана на ее основе.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Традиционные методы разработки стратегий.
2. Матричные методы разработки стратегий.
3. Предикативные модели.
4. GAP-анализ.
5. Теория ключевых компетенций К. Прахалада и Г. Хэмела.

Контрольные вопросы:

1. Каковы критерии выбора стратегии организации?
2. Существуют ли универсальные методы разработки стратегий?
3. В чем заключается сущность традиционных методов разработки стратегий?
4. Каковы отличительные особенности матричных методов разработки стратегий?
5. Каковы достоинства матрицы направленной политики компании Shell/DM?
6. Какова роль многофакторной модели ADL/LC в разработке стратегий?
7. Каковы особенности подхода к разработке стратегии М. Портера?
8. В чем существо подхода К. Эндрюса к разработке стратегии?

Кейс: Изучив материалы кейса, аргументировано ответьте на вопросы:
1. Каковы причины, побудившие Джека Уэлча менять стратегию компании?
2. Каким образом изменение стратегии повлияло на организацию бизнеса в GE?
3. Почему Джек Уэлч пришел к пониманию необходимости перехода от продажи продукции к продаже готовых решений в бизнесе и перешел к стратегии диверсификации бизнеса?

GE: опыт управления широко диверсифицированным бизнес-портфелем

Многие финансовые аналитики считают, что Компания «General Electric» (GE) превзошла всех конкурентов в управлении широко диверсифицированным портфелем предприятий, размещенных в неродственных отраслях; GE называют сегодня самым успешным производственным конгломератом в мире.

Путь к сегодняшним достижениям GE начался в 1981 году, когда главой корпорации стал Джек Уэлч, решительно взявшийся за пересмотр бизнес-портфеля. Перед этим Уэлч поставил перед менеджерами подразделений задачу: занять в своей отрасли первое или второе место. Если это невозможно, подразделение должно стать технологическим лидером в своей отрасли, т.е. обеспечить себе конкурентное преимущество по инновациям; если и это невозможно, подразделение продается или ликвидируется.

На первом этапе своих преобразований Уэлч, ориентировал стратегию GE на увеличение рыночной доли, считая, что между размером прибыли и рыночной долей компании прямая зависимость. После того, как Уэлч понял, что ставка на прибыль при высокой рыночной доле себя не оправдывает, он перешел к реализации стратегии повышения производительности путем совершенствования производственных процессов (бизнеса).

К 1990 году GE кардинально изменилась: продажа нескольких предприятий принесла компании 9 млрд. долл., на приобретение новых было затрачено 24 млрд. долл., штат работников сократился на 100 тысяч человек; 12 из 14 ключевых подразделений GE стали лидерами на внутреннем и мировом рынке. (Позиции подразделений компании на рынке финансовых услуг и телевидения не определяются из-за высокой фрагментации рынка.)

На протяжении всех 1990-х годов под руководством Уэлча шла непрестанная реструктуризация бизнес-портфеля, приобретения и отделения. Джек Уэлч пришел к пониманию необходимости перехода от продажи продукции к продаже готовых решений в бизнесе. За 1990-е годы GE приобрела сотни новых компаний, в том числе 108 в 1998 году и 64 за пер- вые 90 дней 1999 года. Большинство приобретений было сделано в Европе, Азии и Латин- ской Америке для превращения GE в глобального игрока. Неконкурентоспособные подраз- деления были проданы или поглощены более сильными подразделениями внутри GE.

По состоянию на начало 2000 года бизнес-портфель GE составляли свыше 250 компаний, разделенных на 10 категорий.

Авиационные двигатели. GE – самый крупный в мире производитель больших и средних реактивных двигателей гражданского и военного назначения. В 1990-х годах свыше 50\% всех заказов на большие реактивные двигатели для гражданской авиации было размещено в подразделениях GE.

Электроприборы. GE – один из крупнейших мировых производителей бытовых холодильников, морозильных камер, духовых и микроволновых печей, кухонных плит, стиральных и посудомоечных машин, устройств для переработки отходов, кондиционеров и систем очистки воды (брэнды Monogram, Profile Performance, Profile, GE, Hotpoint).

Финансовые услуги. Группа из 28 компаний многопрофильных финансовых услуг занимается управлением активами, обслуживанием потребителей, разными видами кредитования, профессиональным страхованием.

Промышленные системы. GE – ведущий поставщик электрооборудования и его обслуживания для индивидуальных и корпоративных клиентов. Компания производит выключатели и переключатели, трансформаторы, распределительные щиты и устройства, измерительную аппаратуру, реле, частоторегулируемые приводы, системы автоматизированного контроля и управления, электродвигатели переменного и постоянного тока, сложные электронные системы для конструкторских разработок, системы управления режимом электропитания.

Осветительное оборудование. GE – ведущий глобальный поставщик осветительного оборудования в потребительском, коммерческом и промышленном секторах. Компания производит лампы накаливания и дневного света, газоразрядные, кварцевые и галогенные лампы, праздничные гирлянды, портативное осветительное оборудование, детали для ламп и со-

путствующие товары. GE также производит устройства наружного освещения, бытовые кабели и проводку, коммерческую светотехническую аппаратуру.

Медицинские системы. GE – мировой лидер в производстве диагностического медицинского оборудования, услуг и товаров здравоохранения. Компания выпускает, в частности, компьютерные томографы, рентгеновское оборудование, системы магнитно-резонансной диагностики, приборы ультразвуковой диагностики, оборудование для контроля состояния пациента, маммографы.

NBC. В состав этого подразделения входят телесеть NBC Television Network, 13 телестанций, CNBC, MSNBC (при партнерстве с Microsoft), GE владеет пакетами акций кабельных каналов Arts & Entertainment, History Channel, CNET, Talk City, iVillage, Telescan, Hoover's, 24/7 Media. В результате слияния Internet-подразделений NBC с компаниями Snap.com и XOOM.com, Inc. в 1999 году образована NBCi – седьмой по величине сайт и пер- вая Internet-компания с публичной формой собственности, интегрированная в вещательную сеть.

Пластмассы. GE– мировой лидер в производстве разных видов пластика, применяе- мых в производстве компьютеров, электроники, устройств хранения данных, офисного оборудования, автомобилестроении, строительстве.

Энергосистемы. Подразделение Power Systems – лидер в разработке, производстве и обслуживании турбин и генераторов для газовых, паровых и гидроэлектростанций, трубопроводов и промышленных предприятий. Power Systems также поставляет ядерное топливо, соответствующее оборудование и услуги.

Транспортные системы. GE производит больше половины всех дизельных грузовых локомотивов в США и 75 других странах мира. Среди других товаров этого направления – локомотивы для пассажирских поездов, дизельные двигатели для морских судов и стационарного использования, системы электротяги и контроля для городского общественного транспорта, электромеханические трансмиссии для карьерных самосвалов, семафоры и системы контроля для железнодорожного транспорта.

Практическое задание:

На основе данных о динамике изменения и экспертных прогнозах развития российского рынка гофротары, приведенных ниже, обоснуйте и разработайте для воронежского завода ООО «Европак» на ближайшие 3 года:

– цели развития организации;
– стратегию маркетинга организации;
– товарную и ценовую стратегии организации.

Российский рынок гофрокартона и гофротары можно отнести к низкоконцентрированным с тенденцией к усилению концентрации: на нем функционируют всего 8,5% крупных предприятий, 17,1% средних предприятий и 74,4% малых предприятий. Более половинырынка гофропродукции в натуральном выражении приходится на вертикально интегриро- ванные компании.

Особенностью рынка является его высокая фрагментарность, что обусловлено спецификой потребления и величиной затрат на транспортировку гофротары. География производства гофропродукции постоянно расширяется

В 2016 году наблюдалась положительная динамика российского производства картонной упаковки в целом, включая производство тары из гофрированного и негофрированного картона. Это обусловлено целым рядом факторов, основными из которых являются:

- активизация импортозамещения в ряде отраслей экономики вследствие действия санкций;
- рост объёмов производства в ряде отраслей экономики вследствие девальвации рубля;
- восстановительный рост объёмов производства (оживление) в ряде отраслей экономики после спада 2014-2015 гг.

Действие вышеуказанных факторов оказалось определяющим для рынка гофропродукции в 2016 году, несмотря на сложную экономическую ситуацию и общее снижение товарооборота в России, достаточно высокие процентные ставки по кредитам, рост цен на сырье для упаковки и падение спроса на большинство товаров со стороны населения.

Тенденция роста объёмов российского производства гофропродукции сохранилась в первой половине 2017 года, несмотря на рост цен. Согласно данным Росстата, за первые шесть месяцев 2017 года увеличились объемы производства гофрокартона и гофротары (ко- робов и ящиков) на 2,7-3,8% во всех федеральных округах РФ, кроме Сибирского ФО и Юж- ного ФО, а также значительно вырос объем импорта гофроупаковки (на 19,1%) по сравнению с аналогичным периодом 2016 года.

Темпы роста объемов производства гофропродукции составили 4,7% в 2016 году по сравнению с 2015 годом, и эта динамика сохранилась в первой половине 2017 года, несмотря на действие множества неблагоприятных факторов.

Широта области применения гофрокартона и гофротары обусловлена, в первую очередь, их качественными характеристиками. К преимуществам гофроупаковки эксперты относят:

- простоту складирования и транспортировки;
- экологичность и устойчивость к влаге;
- обеспечение защиты продукции от механических повреждений;
- легкий вес при достаточно высокой прочности;
- многофункциональность (дополнительная функция рекламного носителя);
- возможность многократного использования.

Вышеуказанные достоинства гофротары являются причиной постоянного роста спроса на нее в различных отраслях экономики.

Сегодня наибольший уровень потребления гофротары характерен для пищевой промышленности, ее удельный вес составляет около 63,1% в общей структуре потребления гофроупаковки в России по данным Росстата 2016 года. На втором месте по уровню потребления гофротары с долей 11,4% находятся предприятия фармацевтической промышленности. И замыкают тройку лидеров предприятия бытовой химии, доля которых составляет 7,2%.

Потребление гофроупаковки в России характеризуется положительной динамикой на протяжении последних четырех с половиной лет, несмотря на неблагоприятную геополитическую обстановку и сложную экономическую ситуацию.

Согласно прогнозам экспертов, дальнейший рост потребления гофрокартона и гофротары в 2017 году в России будет обусловлен дальнейшим наращиванием импортозамещения, увеличением экспорта и восстановительным ростом объёмов производства в отдельных отраслях экономики, – он составит в среднем 2,5-3,5%. Потребление гофрокартона и гофротары в России будет продолжать свой рост вследствие достаточно большого потенциала рынка, при этом спрос будет постепенно смещаться в сторону более качественной гофроупаковки.

Тесты:

1. В качестве аналитической основы для определения оптимального ассортиментного или бизнес-портфеля организации используется:

д) матрица БКГ;
е) матрица McKincey;
ж) матрица Дж. Х. Вилсона;
з) нет правильного ответа.

2. Для оценки долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентной позиции организации используется:

д) матрица БКГ;
е) матрица McKincey;
ж) матрица Дж. Х. Вилсона;

з) нет правильного ответа.

3. Для оценки воздействия факторов среды на организацию и вероятности усиления фактора используется:

а) матрица БКГ;
б) матрица McKincey;
в) матрица Дж. Х. Вилсона;
г) нет правильного ответа.

4. Стратегия проникновения на рынок эффективна, при следующих условиях:

а) рынок растет или еще не насыщен;
б) рынок еще не насыщен;
в) рынок близок к насыщению;
г) нет верного ответа.

5. Согласно М Портеру к основным конкурентным стратегиям организации относятся:

а) стратегия минимизации издержек, фокусирования и диверсификации;
б) стратегия минимизации издержек, развития рынка и диверсификации;
в) стратегия минимизации издержек, развития рынка и фокусирования.

6. К уровням пирамиды стратегий организации относятся:

а) корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, функциональная стратегия и операционная стратегия;
б) корпоративная стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия;
в) корпоративная стратегия, бизнес-стратегия и функциональная стратегия;
г) корпоративная стратегия, бизнес-стратегия и операционная стратегия.

7. В корпоративной стратегии должны быть отражены следующие направления:

д) освоение и укрепление позиций в новых отраслях;
е) повышение производительности всех подразделений;
ж) установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений;
з) все ответы верны.

8. К базовым стратегиям организации относят:

е) ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание;
ж) ограниченный рост, рост, сокращение затрат и сочетание;
з) ограниченный рост, рост и сокращение;
и) ограниченный рост, рост, сокращение и диверсификация.

9. Согласно Ф. Котлеру основными видами стратегий маркетинга организаций являются:

д) претендент на лидерство;
е) лидер;
ж) последователь;
з) окопавшийся в рыночной нише;
и) все ответы верны.

10. Критериями выбора оптимальной стратегии являются:

а) критерии Байеса, Лапласа, Вальда, Сэвиджа, Гурвица и максимакса;
б) критерии Байеса, Лапласа, Портера, Ансоффа, Гурвица и максимакса;
в) критерии Байеса, Лапласа, Портера, Ансоффа, Котлера и максимакса;
г) нет верного ответа.

Задания для самостоятельной работы:

1. Рассмотрите виды стратегий развития предприятия и дайте им характеристику.
2. Укажите отличительные особенности стратегий развития крупных и малых предприятий.
3. Объясните, как выявляют резервы стратегического развития организации.
4. Рассмотрите основные подходы к разработке стратегии.
5. Укажите отличительные особенности традиционных и матричных методов разработки стратегии.
6. Дайте характеристику матрице направленной политики компании Shell/DM.
7. Объясните роль теория ключевых компетенций К. Прахалада и Г. Хэмела разработке стратегии.

2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины

Качество освоения дисциплины оценивается по степени успешности ответов на семинарских занятиях, качества выполнения практических заданий, качества выполнения кейсов и терминологического диктанта, качества выступления с докладом (рефератом), участия в дискуссии и результатов прохождения тестирования.

Критерии оценки участия обучающихся в дискуссии:

Количество баллов	Критерии оценивания			
	Умение и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.	Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью	Степень сформированности основных навыков дебатёра: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде	Степень проявления ораторского искусства, риторики
«Неудовлетворительно»	Обучающийся не принял участия в дискуссии или участие принял, но не по теме дискуссии			
«Удовлетворительно»	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из источников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, отсутствует понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргумент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников.

«Хорошо»	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ не достаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участников дискуссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но Обучающийся не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников через призыв к этому других участников дискуссии
«Отлично»	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, обработал информацию, четко систематизировал, может грамотно применить её при проведении дискуссии.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, проявлено понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями через приведение разнообразных примеров из прошлого и современности, информация обработана и систематизирована.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведено более 4 оригинальных и разнообразных аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, отлично владеет навыком критического мышления, на высоком уровне проявлено умение работать в команде.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет обозначенные в речи смысловые части, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников, проявлено умение действовать в новых непредсказуемых условиях, проявлено терпимость к другим точкам зрения.

Критерии оценки рефератов (докладов, презентаций), выполняемых обучающимися:

Оценка	Критерии оценивания
«Отлично»	– содержание соответствует теме реферата; – свободное владение профессиональной терминологией; – изложение материала логично, грамотно, без ошибок; – глубокое понимание изученного материала; – умение аргументировано излагать собственную точку зрения; – наличие примеров из практики.
«Хорошо»	– содержание в целом соответствует теме реферата; – свободное владение профессиональной терминологией; – изложение материала логично, грамотно, с незначительными

	неточностями или недостаточно полное; – понимание изученного материала; – умение аргументировано излагать собственную точку зрения; – наличие примеров из практики.
«Удовлетворительно»	– содержание в целом соответствует теме реферата; – достаточное владение профессиональной терминологией с неточностями в трактовке отдельных терминов; – изложение материала неполно и непоследовательно; – удовлетворительное понимание изученного материала; – отсутствие собственной точки зрения или ее аргументации; – отсутствие примеров из практики или их несоответствие теме.
«Неудовлетворительно»	– содержание не соответствует теме реферата, тема не раскрыта; – многочисленные ошибки в употреблении терминов и определении понятий; – изложение материала неполно, непоследовательно, с грубыми ошибками; – неудовлетворительное понимание изученного материала; – отсутствие аргументации изложенной точки зрения или собственной позиции; – отсутствие примеров из практики или их несоответствие теме.

Критерии оценивания ответов обучающихся на семинарских занятиях:

1) полнота и правильность ответа;

2) степень осознанности, понимания изученного;

3) языковое оформление ответа.

Оценка **«Отлично»** ставится, если:

1) обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

«Хорошо» – обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

«Удовлетворительно» – обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка **«Неудовлетворительно»** ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка **«Неудовлетворительно»** отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующими знаниями и умениями.

Критерии оценки работы обучающихся над решением кейса:

Оценка	Критерии оценивания
«Отлично»	– изложение материала логично, грамотно, без ошибок; – свободное владение профессиональной терминологией; – умение высказывать и обосновать свои суждения; – обучающийся дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; – обучающийся организует связь теории с практикой.
«Хорошо»	– обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; – ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
«Удовлетворительно»	– обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; – обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
«Неудовлетворительно»	– отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; – в ответе обучающегося проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении практических заданий:

Оценка «отлично» – ставится, если обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания. А также, если обучающийся имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания. А также, если обучающийся показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя. А также, если обучающийся в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» – ставится, если обучающийся дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий. А также, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых обучающимися:

«Отлично»	Правильное выполнение более 90% тестовых заданий, если ошибки не являются принципиальными
«Хорошо»	Правильное выполнение от 65% до 90% тестовых заданий, если ошибки не являются принципиальными
«Удовлетворительно»	Правильное выполнение более 50% тестовых заданий
«Неудовлетворительно»	Правильное выполнение менее 50% тестовых заданий

3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Теоретические вопросы для проведения зачета

1. Предпосылки возникновения стратегического анализа.
2. Эволюция теории стратегического анализа.
3. Основные задачи и цели стратегического анализа.
4. Концепции стратегического анализа.
5. Типология инструментов стратегического анализа.
6. Информационное обеспечение стратегического анализа.
7. Анализ внешней среды организации: основные составляющие и типы внешней среды.
8. Анализ макроокружения организации.
9. Определение степени влияния общих факторов среды на деятельность организации.
10. Методология анализа макросреды.
11. STEP-анализ. EFAS метод как обобщение STEP- анализа.
12. Метод составления профиля среды.
13. Анализ микроокружения организации.
14. Типы заинтересованных групп. Природа влияния групп: интересы и цели.
15. Конфликт ожиданий стейкхолдеров.
16. Методы сбора информации для анализа микроокружения организации.
17. Матрица McKincey-General Electric.
18. Модель «5 сил» Портера.
19. Методологические аспекты конкурентного анализа.
20. Выделение стратегических групп конкурентов.
21. Этапы проведения конкурентного анализа.
22. Методы анализа конкурентного потенциала организаций–конкурентов.
23. SWOT -анализ.
24. Оценка конкурентной позиции организации.
25. Цели и задачи ситуационного анализа.
26. Этапы ситуационного анализа.
27. Разработка сценариев возможного развития ситуации и ее оценка.
28. Матрица Ансоффа.
29. Модель Абеля
30. Подготовка аналитических материалов по результатам ситуационного анализа.
31. Подходы к разработке стратегии, основанные на конкурентной позиции организации.
32. Критерии выбора стратегии организации.
33. Традиционные и матричные методы выбора стратегий.
34. Матрица направленной политики компании Shell/DM.
35. Многофакторная модель ADL/LC.
36. Метод К. Эндрюса.

3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачете

Оценка «зачтено» (отлично)	Оценка «зачтено» (хорошо)	Оценка «зачтено» (удовлетворительно)	Оценка «не зачтено» (неудовлетворительно)
– систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за пределы учебной программы; – точное использование научной терминологии, грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы; – безупречное владение инструментарием дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке научных и практических задач; – выраженная способность самостоятельно и творчески решать поставленные задачи; – полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой по дисциплине; – умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку, используя научные достижения других дисциплин; – творческая самостоятельная работа на практичких/семинарских, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий; – высокий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.	– достаточно полные и систематизированные знания по дисциплине; – умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им оценку; –использование научной терминологии, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы; – владение инструментарием дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; –усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой по дисциплине; –самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий; – средний уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.	– достаточный минимальный объем знаний по дисциплине; –усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой; –умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по дисциплине; – использование научной терминологии, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; –владение инструментарием дисциплины, умение его использовать в решении типовых задач; –работа под руководством преподавателя на практических занятиях, должный уровень культуры исполнения заданий; –достаточный минимальный уровень сформированности заявленныхв рабочей программе компетенций.	– фрагментарные знания по дисциплине; – отказ от ответа (выполнения письменной работы); – знание отдельных источников, рекомендованных учебной программой по дисциплине; – неумение использовать научную терминологию; – наличие грубых ошибок; – низкий уровень культуры исполнения заданий; – низкий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.

Лист актуализации фонда оценочных средств
Б1.Б.31 «Методы и модели стратегического анализа)»

для подготовки бакалавров
Направление: (шифр – название)38.03.02 Менеджмент
Профиль: Управление предприятием и человеческими ресурсами
Форма обучения заочная
Год начала подготовки: 2020
а) Фонд оценочных средств актуализирован на 2023 / 2024 г. учебный год,
б) в фонд оценочных средств вносятся следующие изменения: нет.

Фонд оценочных средств пересмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и менеджмента_ протокол № 10 от «30» июня 2023 г.

Заведующий кафедрой: Лапыгина С.А., к.э.н._/___