

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 15.05.2026 16:52:23  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.О.05 Современный стратегический анализ (индекс,  
наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки)

Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент  
(наименование образовательной программы)

заочная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Кириенко Ольга Эдуардовна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

**Заведующий кафедрой:**

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.О.03 Современный стратегический анализ одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина Б1.О.03 Современный стратегический анализ обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	ОПК-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1	Выбирает и применяет соответствующие содержанию управленческих и исследовательских задач современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных	<p><i>ОПК-2.1. 3-1 Знает</i> классификацию современных методик сбора и обработки данных в стратегическом анализе; инструментарий стратегического анализа; современные технологии сбора и обработки данных; критерии выбора методик в зависимости от задачи</p> <p><i>ОПК-2.1. У-1 Умеет</i> определять характер управленческой задачи и выбирать адекватные методики сбора и обработки данных; применять выбранные методики стратегического анализа, используя соответствующий инструментарий; организовывать сбор данных с использованием современных технологий; осуществлять обработку данных, применяя соответствующие методы; обосновывать выбор методик, инструментов и технологий применительно к решаемой задаче</p>
			ОПК-2.2	Содержательно интерпретирует полученные результаты анализа при решении управленческих и	<p><i>ОПК-2.2. 3-1 Знает</i> методы интерпретации результатов стратегического анализа, полученных с применением цифровых технологий; подходы к трансформации аналитических данных в управленческие решения; особенности интерпретации результатов из различных</p>

				<p>исследовательских задач с применением современных цифровых технологий</p>	<p>цифровых инструментов; критерии достоверности и значимости аналитических выводов; форматы представления интерпретированных результатов</p> <p><b>ОПК-2.2. У-1 Умеет</b> интерпретировать результаты, полученные с применением цифровых технологий, переводя их в содержательные выводы; выявлять ключевые закономерности, тренды и аномалии, оценивая их значимость; формулировать обоснованные выводы и рекомендации на основе интерпретированных результатов; представлять результаты интерпретации в формах, доступных для различных групп стейкхолдеров; фиксировать ограничения и допущения, обеспечивая прозрачность аналитических выводов</p>
			ОПК-2.3	<p>Применяет инновационные методы обработки и анализа информации, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем</p>	<p><b>ОПК-2.3. З-1 Знает</b> классификацию инновационных методов обработки и анализа информации; возможности и ограничения интеллектуальных информационно-аналитических систем; области применения инновационных методов в стратегическом анализе; критерии выбора интеллектуальных систем</p> <p><b>ОПК-2.3. У-1 Умеет</b> выявлять задачи, целесообразные для применения инновационных методов; выбирать и применять инновационные методы для обработки и анализа информации; использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для получения аналитических</p>

					результатов; интерпретировать результаты, полученные с применением инновационных методов; обосновывать выбор инновационных методов и интеллектуальных систем применительно к решаемой задаче
--	--	--	--	--	--

## **2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 36 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак.час на лекции и 10 ак.час на практические занятия. 117 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.05 Современный стратегический анализ реализуется на 1-ом курсе в 1-м семестре параллельно с изучением дисциплин:

«Методы исследования в менеджменте»,  
«Управленческая экономика».

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### 3.1. Структура дисциплины (модуля)

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
<b>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ДИАГНОСТИКА СРЕДЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ</b>															
Тема 1.1.	Цели и задачи современного стратегического анализа.	21	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	17	Доклад, Тестирование
Тема 1.2.	Анализ влияния внешней среды на функционирование организации	21	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	17	Тестирование, Контрольное задание
Тема 1.3.	Анализ влияния	19	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	17	Тестирование, Контрольное

	внутренней среды на функционирование организации													задание	
<b>РАЗДЕЛ 2. КОНКУРЕНТНЫЙ И ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ</b>															
Тема 2.1	Стратегический конкурентный анализ и анализ факторов конкурентного преимущества	18	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2	Методы портфельного анализа и разработка новых направлений развития бизнеса	18	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	16	Тестирование, Контрольное задание
<b>РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ И ВЫБОР В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ</b>															
Тема 3.1	Оценка действующей стратегии организации и организация процесса стратегического анализа	19	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	Тестирование, Контрольное задание

Тема 3.2	Сценарное бизнес-планирование и выбор оптимальной стратегии в условиях неопределенности	19	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	17	Доклад, Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Экзамен
<b>Итого</b>		144	8	0	0	10	0	0	0	9	0	0	117	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

## **3.2. Содержание дисциплины**

### **Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ДИАГНОСТИКА СРЕДЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ**

#### **Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа. ОПК-2.1**

Понятие, сущность и роль стратегического анализа в системе управления организацией. Отличие стратегического анализа от оперативного и финансового анализа. Классификация современных методик сбора и обработки данных в стратегическом анализе. Инструментарий стратегического анализа и критерии выбора методик в зависимости от характера управленческой задачи. Основные этапы стратегического анализа: диагностика внешней и внутренней среды, формулирование стратегических альтернатив, выбор стратегии, оценка эффективности. Ключевые задачи стратегического анализа: выявление конкурентных преимуществ, оценка ресурсного потенциала, анализ рыночных возможностей и угроз. Обоснование выбора методик, инструментов и технологий применительно к решаемой задаче. Организация сбора данных с использованием современных технологий.

#### **Тема 1.2. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации. ОПК-2.1, ОПК-2.2**

Понятие и структура внешней среды организации: макро- и микросреда. Методы анализа макросреды: PEST-анализ, STEEP-анализ, анализ отраслевых тенденций. Анализ микросреды: модель пяти сил конкуренции М. Портера, анализ потребителей, поставщиков, конкурентов. Источники информации для анализа внешней среды: статистические данные, отраслевые обзоры, экспертные оценки. Разработка вариантов стратегических решений на основе критического анализа информации о внешней среде. Выявление рыночных возможностей и угроз. Оценка необходимых ресурсов и компетенций для использования рыночных возможностей. Методы информирования заинтересованных сторон о результатах анализа внешней среды. по вопросам адаптации малого бизнеса к изменениям внешней среды.

#### **Тема 1.3. Анализ влияния внутренней среды на функционирование организации. ОПК-2.1, ОПК-2.2**

Понятие и структура внутренней среды организации: ресурсы, бизнес-процессы, компетенции. Методы анализа внутренней среды: SNW-анализ, анализ цепочки создания ценности, бенчмаркинг, оценка ключевых компетенций. Выявление сильных и слабых сторон организации. Оценка ресурсов и существующих ограничений с качественной и количественной точек зрения: финансовых, материальных, кадровых, временных, технологических. Современные методы, технологии и инструменты управления проектной и процессной деятельностью: BPM, реинжиниринг

процессов, проектное управление. Определение «узких мест» в бизнес-процессах. Методы информирования руководства о результатах анализа внутренней среды.

## **Раздел 2. КОНКУРЕНТНЫЙ И ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **Тема 2.1. Стратегический конкурентный анализ и анализ факторов конкурентного преимущества. ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3**

Понятие и виды конкурентных преимуществ: преимущество по издержкам, преимущество по дифференциации. Факторы, формирующие конкурентные преимущества: ресурсные, технологические, управленческие, инновационные. Методы конкурентного анализа: анализ конкурентной карты рынка, бенчмаркинг, анализ профиля конкурентов. Разработка вариантов конкурентных стратегий на основе критического анализа информации. Оценка ресурсов и ограничений для реализации конкурентных стратегий. Разработка стратегий развития инновационных направлений деятельности и создание соответствующих им бизнес-моделей. Методы информирования заинтересованных сторон о конкурентной позиции организации.

### **Тема 2.2 Методы портфельного анализа и разработка новых направлений развития бизнеса. ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3**

Сущность и цели портфельного анализа. Матричные методы портфельного анализа: матрица БКГ, матрица МакКинси (GE), матрица Ансоффа, матрица Shell/DPM. Оценка привлекательности рынка и конкурентной позиции бизнес-единиц. Выбор оптимального способа решения стратегических задач исходя из правовых норм и имеющихся ресурсов. Разработка новых направлений развития бизнеса: диверсификация, вертикальная интеграция, выход на новые рынки, разработка новых продуктов. Оценка необходимых ресурсов и компетенций для новых направлений бизнеса. Разработка стратегий развития инновационных направлений и создание соответствующих бизнес-моделей. Методы информирования заинтересованных сторон о портфельных решениях.

## **Раздел 3. ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ И ВЫБОР В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

### **Тема 3.1. Оценка действующей стратегии организации и организация процесса стратегического анализа. ОПК-2.1, ОПК-2.2**

Критерии оценки эффективности действующей стратегии: соответствие миссии и целям, экономическая эффективность, конкурентная устойчивость, реалистичность ресурсного обеспечения. Методы оценки стратегии: анализ разрывов (GAP-анализ), оценка сбалансированности показателей (BSC), анализ стратегических рисков. Выбор оптимального

способа корректировки стратегии исходя из правовых норм и имеющихся ресурсов. Оценка ресурсов и ограничений при реализации стратегии. Организация процесса стратегического анализа на предприятии: этапы, участники, сроки, ответственные. Современные методы, технологии и инструменты управления стратегическим анализом: цифровые платформы, аналитические системы (BI-системы), проектные офисы. Методы информирования заинтересованных сторон о результатах оценки стратегии.

### **Тема 3.2. Сценарное бизнес-планирование и выбор оптимальной стратегии в условиях неопределенности. ОПК-2.2, ОПК-2.3**

Понятие сценарного планирования и его роль в стратегическом управлении. Методы разработки сценариев развития внешней среды: трендовый анализ, метод «Дельфи», форсайт-исследования. Разработка альтернативных сценариев: оптимистичный, пессимистичный, наиболее вероятный. Разработка вариантов решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступной информации. Выбор оптимальной стратегии исходя из правовых норм и имеющихся ресурсов. Сценарное бизнес-планирование: разработка бизнес-планов под различные сценарии. Оценка необходимых ресурсов и компетенций для реализации стратегии в условиях неопределенности. Разработка новых направлений развития бизнеса с учетом многовариантности будущего. Методы информирования заинтересованных сторон о сценариях и выбранной стратегии.

## **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.05 Современный стратегический анализ входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый

вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	<p>последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.05 Современный стратегический анализ используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

### Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ДИАГНОСТИКА СРЕДЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ

#### Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа. ОПК-2.1

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что такое стратегический анализ и в чем его главное отличие от оперативного и финансового анализа?

Вопрос 2. Каковы основные этапы стратегического анализа?

Вопрос 3. Какие ключевые задачи решает стратегический анализ?

Вопрос 4. Какова роль стратегического анализа в разработке вариантов решения проблемных ситуаций в организации?

Вопрос 5. Какие методы информирования заинтересованных сторон о результатах стратегического анализа используются в практике управления?

#### Тестовые задания по теме

##### Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является главной целью стратегического анализа?

- а) оценка текущей платежеспособности предприятия;
- б) подготовка бухгалтерской отчетности для налоговых органов;
- в) обоснование выбора долгосрочных направлений развития организации;
- г) контроль за соблюдением трудовой дисциплины персонала.

##### Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие задачи относятся к ключевым задачам стратегического анализа?

- а) выявление конкурентных преимуществ организации;
- б) расчет текущих налоговых обязательств;
- в) оценка ресурсного потенциала организации;
- г) анализ рыночных возможностей и угроз;
- д) оформление первичной учетной документации.

Какие этапы включает процесс стратегического анализа?

- а) диагностика внешней и внутренней среды;
- б) формулирование стратегических альтернатив;
- в) ведение бухгалтерского учета;
- г) выбор стратегии;
- д) оценка эффективности реализованной стратегии.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов стратегического анализа:

- а) выбор стратегии;
- б) диагностика внешней и внутренней среды;
- в) оценка эффективности реализованной стратегии;
- г) формулирование стратегических альтернатив.

Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вид анализа; список 2 – характеристика.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Вид анализа		Характеристика
1	Стратегический анализ	В	Оценка текущей платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости
2	Оперативный анализ	Д	Выявление сильных и слабых сторон организации во взаимосвязи с возможностями и угрозами внешней среды
3	Финансовый анализ	А	Контроль текущих показателей деятельности, анализ отклонений от плана
4	Конкурентный анализ	Б	Обоснование долгосрочных направлений развития, выявление конкурентных преимуществ

№	Вид анализа		Характеристика
5	SWOT-анализ	Г	Оценка рыночной позиции организации относительно конкурентов, анализ сил конкуренции

Ответы:

1	2	3	4	5

### Доклад.

Подготовка докладов «Стратегический анализ как инструмент обоснования управленческих решений в условиях неопределенности». Пять групповых докладов с обсуждением роли стратегического анализа в разработке вариантов решения проблемных ситуаций, учете правовых норм и выборе оптимальных способов решения задач.

### Тематика докладов:

1. Роль стратегического анализа в разработке альтернативных вариантов решения проблемных ситуаций: методы и инструменты
2. Сравнительный анализ оперативного, финансового и стратегического анализа: цели, задачи, методы, результаты
3. Учет действующих правовых норм при выборе оптимальной стратегии развития организации: анализ ограничений и возможностей
4. Методы информирования и консультирования заинтересованных сторон по результатам стратегического анализа: формы, каналы, эффективность
5. Оценка ресурсного потенциала организации как ключевая задача стратегического анализа: подходы и критерии
6. Анализ рыночных возможностей и угроз: методы идентификации и оценка влияния на выбор стратегии

### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала,

выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

## **Тема 1.2. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации. ОПК-2.1, ОПК-2.2**

### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под внешней средой организации и какова её структура?

Вопрос 2. Какие методы анализа макросреды используются в стратегическом анализе и в чём их сущность?

Вопрос 3. В чём сущность модели пяти сил конкуренции М. Портера и какие группы сил она выделяет?

Вопрос 4. Какие источники информации используются для анализа внешней среды и по каким критериям осуществляется их отбор?

Вопрос 5. Как результаты анализа внешней среды интерпретируются для выявления рыночных возможностей и угроз?

### Тестовые задания по теме

#### Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к факторам макросреды?

- а) поставщики сырья и материалов;
- б) конкуренты на отраслевом рынке;
- в) уровень инфляции в стране;
- г) потребители продукции предприятия.

Какой метод анализа используется для оценки макросреды предприятия?

- а) SNW-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) SWOT-анализ;
- г) анализ цепочки создания ценности.

#### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы относятся к макросреде малого предприятия?

- а) политическая стабильность;
- б) уровень доходов населения;
- в) технологические инновации в отрасли;
- г) кадровая политика предприятия;
- д) организационная структура управления.

Какие методы используются для анализа конкурентной среды?

- а) модель пяти сил Портера;
- б) анализ потребительских предпочтений;
- в) анализ профиля конкурентов;
- г) PEST-анализ;
- д) бенчмаркинг

#### Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов анализа внешней среды:

- а) анализ макросреды (PEST-анализ);
- б) выявление возможностей и угроз;
- в) сбор информации о состоянии внешней среды;
- г) анализ микросреды (потребители, конкуренты, поставщики);
- д) разработка вариантов стратегических решений.

Установите последовательность действий при анализе конкурентной

среды с использованием модели пяти сил Портера:

- а) анализ интенсивности конкуренции между существующими игроками;
- б) анализ угрозы появления товаров-заменителей;
- в) анализ рыночной власти покупателей;
- г) анализ угрозы появления новых игроков;
- д) анализ рыночной власти поставщиков.

### **Тема 1.3. Анализ влияния внутренней среды на функционирование организации. ОПК-2.1, ОПК-2.2**

#### Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что понимается под внутренней средой организации и какие элементы она включает?

Вопрос 2. Какие методы анализа внутренней среды наиболее распространены в стратегическом управлении и в чём их сущность?

Вопрос 3. Как выявляются сильные и слабые стороны организации и что является источниками информации для такой оценки?

Вопрос 4. Какие количественные и качественные показатели используются для оценки ресурсов и ограничений организации?

Вопрос 5. Что такое «узкие места» в бизнес-процессах и как они выявляются?

#### Тестовые задания по теме

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что относится к элементам внутренней среды организации?

- а) поставщики сырья и материалов;
- б) конкуренты на отраслевом рынке;
- в) организационная структура управления;
- г) потребители продукции предприятия.

Какой метод анализа используется для оценки сильных и слабых сторон организации?

- а) PEST-анализ;
- б) SNW-анализ;

- в) анализ отраслевых тенденций;
- г) модель пяти сил Портера.

#### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие элементы входят в состав внутренней среды организации?

- а) производственные мощности;
- б) конкурентная позиция на рынке;
- в) квалификация персонала;
- г) система мотивации сотрудников;
- д) действия конкурентов.

Какие методы используются для анализа внутренней среды организации?

- а) SNW-анализ;
- б) анализ цепочки создания ценности;
- в) PEST-анализ;
- г) оценка ключевых компетенций;
- д) модель пяти сил Портера.

#### Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов анализа внутренней среды организации:

- а) выявление сильных и слабых сторон;
- б) сбор информации о внутренней среде;
- в) оценка ресурсов и ограничений;
- г) анализ бизнес-процессов;
- д) формулирование выводов и рекомендаций.

Установите последовательность этапов реинжиниринга бизнес-

процессов:

- а) разработка нового процесса («как должно быть»);
- б) анализ существующего процесса («как есть»);
- в) внедрение изменений;
- г) выявление «узких мест» и потерь;
- д) оценка эффективности нового процесса..

#### Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – метод анализа; список 2 – характеристика.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Объект инфраструктуры		Основные функции
1	SNW-анализ	А	Анализ всех видов деятельности организации для выявления источников конкурентных преимуществ
2	Анализ цепочки создания ценности	Б	Оценка факторов внутренней среды по трем позициям: сильная, нейтральная, слабая
3	Бенчмаркинг	В	Сравнение процессов и показателей организации с лучшими практиками конкурентов или лидеров отрасли
4	Оценка ключевых компетенций	Г	Выявление уникальных знаний, навыков и способностей, обеспечивающих конкурентное преимущество

Ответ:

1	2	3	4

#### Тест 5. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вид ресурсов; список 2 – характеристика оценки.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Вид ресурсов		Характеристика оценки
1	Финансовые ресурсы	А	Состояние оборудования, запасы сырья, износ основных фондов
2	Материальные ресурсы	Б	Доля рынка, узнаваемость бренда, лояльность потребителей
3	Кадровые ресурсы	В	Ликвидность, платежеспособность, наличие оборотных средств, доступ к кредитам
4	Технологические ресурсы	Г	Квалификация, мотивация, текучесть, лояльность персонала
		Д	Уровень автоматизации, наличие IT-инфраструктуры, используемое программное обеспечение

Ответ:

1	2	3	4

### Контрольное задание

Внимательно прочитать текст задания.

Выполнить анализ.

Сформулировать вывод.

Задание.

Малое производственное предприятие планирует оптимизацию бизнес-процессов с целью повышения эффективности деятельности. Используя представленные данные, проведите анализ внутренней среды предприятия.

Данные для анализа:

- Среднесписочная численность персонала – 45 человек.
- Квалификация: 60% сотрудников имеют высшее профессиональное образование.
- Текучесть кадров за последний год – 18%.
- Оборудование: 70% производственного оборудования эксплуатируется более 10 лет.
- Автоматизация: учет ведется в 1С:Бухгалтерия, система электронного документооборота отсутствует.

- Финансовые показатели: выручка – 95 млн руб., чистая прибыль – 8 млн руб., кредиторская задолженность – 12 млн руб.

- Бизнес-процессы: закупки и логистика не автоматизированы, что приводит к задержкам поставок; время выполнения заказа – 14 дней.

Задание:

1. Выявить по три сильных и слабых стороны внутренней среды предприятия.

2. Оценить ресурсы и существующие ограничения (финансовые, материальные, кадровые, временные, технологические) с качественной и количественной точек зрения.

3. Определить «узкие места» в бизнес-процессах.

4. Сформулировать рекомендации по оптимизации бизнес-процессов.

## **Раздел 2. КОНКУРЕНТНЫЙ И ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **Тема 2.1. Стратегический конкурентный анализ и анализ факторов конкурентного преимущества. ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3**

#### Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что понимается под конкурентным преимуществом организации и какие виды конкурентных преимуществ выделяют в стратегическом управлении?

Вопрос 2. Какие факторы формируют конкурентные преимущества организации?

Вопрос 3. Какие методы конкурентного анализа наиболее распространены в практике стратегического управления?

Вопрос 4. Как осуществляется разработка вариантов конкурентных стратегий на основе критического анализа информации о конкурентах?

Вопрос 5. По каким критериям осуществляется оценка ресурсов и ограничений для реализации конкурентных стратегий?

#### Тестовые задания по теме

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под конкурентным преимуществом по издержкам?

а) способность предприятия предлагать уникальные товары, за которые

потребитель готов платить больше;

б) способность предприятия производить товары с более низкими затратами, чем конкуренты;

в) способность предприятия обслуживать узкий сегмент рынка лучше, чем конкуренты;

г) способность предприятия внедрять инновации быстрее конкурентов.

Какой метод анализа используется для сравнения процессов и показателей организации с лучшими практиками лидеров отрасли?

а) PEST-анализ;

б) SNW-анализ;

в) бенчмаркинг;

г) SWOT-анализ.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие виды конкурентных преимуществ выделяют в стратегическом менеджменте?

а) преимущество по издержкам;

б) преимущество по дифференциации;

в) преимущество по фокусированию;

г) преимущество по масштабу;

д) преимущество по ликвидности.

Какие методы используются для анализа конкурентной среды?

а) анализ конкурентной карты рынка;

б) бенчмаркинг;

в) PEST-анализ;

г) анализ профиля конкурентов;

д) SNW-анализ

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов проведения бенчмаркинга:

- а) поиск эталонной организации (лидера) для сравнения;
- б) анализ и внедрение лучших практик;
- в) определение объектов бенчмаркинга (процессы, показатели);
- г) сравнение показателей организации с эталонными;
- д) сбор данных о собственных процессах и показателях.

Установите последовательность этапов анализа конкурентной карты рынка:

- а) определение рыночных долей конкурентов;
- б) группировка конкурентов по рыночным долям;
- в) выявление лидеров, аутсайдеров и претендентов на лидерство;
- г) сбор данных об объемах продаж конкурентов;
- д) построение конкурентной карты (матрица).

#### Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вид конкурентного преимущества; список 2 – характеристика.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Вид конкурентного преимущества		Характеристика
1	Преимущество по издержкам	А	Создание уникальных свойств продукта, за которые потребитель готов платить больше
2	Преимущество по дифференциации	Б	Способность предприятия производить товары с более низкими затратами, чем конкуренты
3	Преимущество по фокусированию	В	Способность предприятия обслуживать узкий сегмент рынка лучше, чем конкуренты
4	Преимущество по инновациям	Г	Способность предприятия быстрее конкурентов внедрять новые продукты или технологии
5	Преимущество по бренду	Д	Высокая узнаваемость и лояльность потребителей к торговой марке предприятия

Ответ:

1	2	3	4	5

#### Тест 5. Установите соответствие

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа

ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – метод конкурентного анализа; список 2 – характеристика.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Метод конкурентного анализа		Характеристика
1	Анализ конкурентной карты рынка	А	Сравнение процессов и показателей организации с лучшими практиками лидеров отрасли
2	Бенчмаркинг	Б	Графическое отображение долей рынка и конкурентных позиций предприятий
3	Анализ профиля конкурентов	В	Систематизированное описание конкурентов по ключевым параметрам (доля рынка, ассортимент, цены, каналы сбыта, стратегия)
4	SNW-анализ	Г	Оценка факторов конкурентной позиции как Strong (сильная сторона), Neutral (нейтральная позиция) или Weak (слабая сторона)
5	Модель пяти сил Портера	Д	Оценка конкурентной среды через анализ пяти сил: угроза новых игроков, власть поставщиков, власть потребителей, угроза заменителей, интенсивность конкуренции

Ответ:

1	2	3	4	5

## **Тема 2.2 Методы портфельного анализа и разработка новых направлений развития бизнеса. ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3**

### Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что такое портфельный анализ и какова его основная цель в стратегическом управлении?

Вопрос 2. Какие матричные методы портфельного анализа наиболее распространены и в чём заключается сущность каждого из них?

Вопрос 3. Как оцениваются привлекательность рынка и конкурентная позиция бизнес-единиц при проведении портфельного анализа?

Вопрос 4. Какие критерии используются для выбора оптимального способа решения стратегических задач на основе портфельного анализа?

Вопрос 5. Какие направления развития бизнеса могут быть рекомендованы по результатам портфельного анализа?

Тестовые задания по теме

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой матричный метод портфельного анализа оценивает бизнес-единицы по параметрам «темп роста рынка» и «относительная доля рынка»?

- а) матрица Ансоффа;
- б) матрица БКГ (BCG);
- в) матрица МакКинси (GE);
- г) матрица Shell/DPM.

Что означает позиция «Дойная корова» в матрице БКГ?

- а) низкая доля рынка, высокий темп роста;
- б) высокая доля рынка, низкий темп роста;
- в) высокая доля рынка, высокий темп роста;
- г) низкая доля рынка, низкий темп роста.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие параметры используются для оценки бизнес-единиц в матрице МакКинси?

- а) темп роста рынка;
- б) привлекательность рынка;
- в) относительная доля рынка;
- г) конкурентная позиция бизнес-единицы;
- д) стадия жизненного цикла отрасли.

Какие стратегические альтернативы рассматриваются в матрице Ансоффа?

- а) проникновение на существующий рынок;
- б) развитие рынка (выход на новые рынки);
- в) лидерство по издержкам;

- г) разработка нового продукта;
- д) диверсификация.

### Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов портфельного анализа:

- а) определение относительной доли рынка;
- б) сбор данных о бизнес-единицах;
- в) построение матрицы портфельного анализа;
- г) определение темпов роста рынка;
- д) разработка стратегических рекомендаций для каждой бизнес-единицы.

Установите последовательность действий при разработке нового направления развития бизнеса:

- а) анализ ресурсного потенциала;
- б) оценка необходимых ресурсов и компетенций;
- в) выбор нового направления развития (диверсификация, выход на новый рынок);
- г) анализ рыночных возможностей и угроз;
- д) разработка бизнес-модели.

### Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – квадрант матрицы БКГ; список 2 – стратегическая рекомендация.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Квадрант матрицы БКГ		Стратегическая рекомендация
1	«Звезда»	А	«Ликвидация» или «Сокращение» (уход с рынка)
2	«Дойная корова»	Б	«Инвестирование» (наращивание доли рынка)
3	«Трудный ребенок» («Знак вопроса»)	В	«Сбор урожая» (минимизация инвестиций, максимизация прибыли)

№	Квадрант матрицы БКГ		Стратегическая рекомендация
4	«Собака»	Г	«Агрессивное инвестирование» (максимальное расширение присутствия)
		Д	«Удержание» (сохранение доли рынка) или «Инвестирование» (при перспективности)

Ответ:

1	2	3	4

### Тест 5. Установите соответствие

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – стратегия роста; список 2 – описание.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Стратегия роста		Описание
1	Проникновение на рынок	А	Приобретение или объединение с предприятиями-конкурентами в той же отрасли
2	Развитие рынка	Б	Создание нового продукта для существующего рынка
3	Разработка нового продукта	В	Выход предприятия с существующим товаром на новый рынок
4	Диверсификация	Г	Увеличение продаж существующих товаров на существующем рынке
5	Горизонтальная интеграция	Д	Выход предприятия с новым продуктом на новый рынок
6	Вертикальная интеграция	Е	Приобретение поставщиков (назад) или дистрибьюторов (вперёд) для контроля цепочки создания ценности
		Ж	Минимизация издержек за счет эффекта масштаба

Ответ:

1	2	3	4	5	6

## Контрольное задание

Внимательно прочитайте текст задания.

Выполните анализ.

Сформулировать вывод.

Задание.

Малое производственное предприятие имеет три бизнес-единицы. Используя данные таблицы, проведите портфельный анализ с помощью матрицы БКГ.

Данные для анализа:

Бизнес-единица	Выручка, млн руб.	Доля рынка предприятия, %	Доля рынка лидера, %	Темп роста рынка, %
Продукт А	50	30	40	5
Продукт Б	30	10	40	20
Продукт В	20	5	20	3

Задание:

1. Рассчитать относительную долю рынка для каждой бизнес-единицы.
2. Построить матрицу БКГ (определить позицию каждой бизнес-единицы).
3. Для каждой бизнес-единицы сформулировать стратегическую рекомендацию.
4. Выбрать оптимальный способ решения стратегических задач исходя из имеющихся ресурсов и правовых норм.
5. Предложить новое направление развития бизнеса (с обоснованием) и разработать соответствующую бизнес-модель.

## **Раздел 3. ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ И ВЫБОР В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

### **Тема 3.1. Оценка действующей стратегии организации и организация процесса стратегического анализа. ОПК-2.1, ОПК-2.2**

#### Вопросы для опроса

Вопрос 1. Какие критерии используются для оценки эффективности действующей стратегии организации?

Вопрос 2. В чём сущность GAP-анализа (анализа разрывов) как метода оценки стратегии и какие виды разрывов он выявляет?

Вопрос 3. Что представляет собой сбалансированная система

показателей (BSC) и как она применяется для оценки стратегии?

Вопрос 4. Какие методы анализа стратегических рисков используются при оценке действующей стратегии?

Вопрос 5. Как осуществляется выбор оптимального способа корректировки стратегии исходя из правовых норм и имеющихся ресурсов?

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод оценки стратегии предполагает сравнение плановых и фактических показателей для выявления отклонений?

- а) анализ разрывов (GAP-анализ);
- б) SWOT-анализ;
- в) PEST-анализ;
- г) SNW-анализ.

Какой инструмент стратегического контроля используется для оценки сбалансированности показателей деятельности по четырем перспективам?

- а) анализ разрывов (GAP-анализ);
- б) сбалансированная система показателей (BSC);
- в) матрица БКГ;
- г) анализ цепочки создания ценности.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие критерии используются для оценки эффективности действующей стратегии?

- а) соответствие миссии и целям организации;
- б) экономическая эффективность (рентабельность, прибыль);
- в) количество сотрудников в организации;
- г) конкурентная устойчивость;
- д) реалистичность ресурсного обеспечения.

Какие методы оценки стратегии относятся к количественным?

- а) анализ разрывов (GAP-анализ);
- б) SWOT-анализ;
- в) анализ сбалансированности показателей (BSC);
- г) экспертные оценки;
- д) анализ стратегических рисков.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов оценки действующей стратегии:

- а) анализ соответствия стратегии миссии и целям;
- б) сбор фактических данных о реализации стратегии;
- в) выявление отклонений и их причин;
- г) оценка экономической эффективности;
- д) разработка рекомендаций по корректировке стратегии.

Установите последовательность этапов организации процесса стратегического анализа:

- а) формирование аналитической команды;
- б) утверждение бюджета и сроков;
- в) определение целей и задач анализа;
- г) сбор и анализ информации;
- д) подготовка отчета и презентация результатов.

Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – метод оценки стратегии; список 2 – характеристика.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Метод оценки стратегии		Характеристика
1	GAP-анализ (анализ разрывов)	А	Сравнение показателей деятельности организации с лучшими практиками лидеров отрасли

№	Метод оценки стратегии		Характеристика
2	Сбалансированная система показателей (BSC)	Б	Сравнение плановых и фактических показателей для выявления отклонений
3	Анализ стратегических рисков	В	Измерение степени достижения ключевых показателей эффективности, закрепленных за стратегическими целями
4	Бенчмаркинг	Г	Оценка деятельности по четырем перспективам: финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие
5	Аудит стратегии	Д	Оценка вероятности наступления неблагоприятных событий и их влияния на реализацию стратегии
6	Оценка эффективности по КРІ	Е	Комплексная проверка соответствия реализуемой стратегии целям и внешним условиям
		Ж	Определение миссии, видения и долгосрочных целей организации

Ответ:

1	2	3	4	5	6

### Тест 5. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – этап организации стратегического анализа; список 2 – содержание этапа.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Этап организации стратегического анализа		Содержание этапа
1	Планирование анализа	А	Отслеживание выполнения плана анализа, соблюдение сроков и бюджета
2	Проведение анализа	Б	Подготовка отчета, презентация результатов руководству, разработка рекомендаций

№	Этап организации стратегического анализа		Содержание этапа
3	Подведение итогов	В	Определение целей, задач, сроков, бюджета и ответственных за проведение анализа
4	Мониторинг и контроль	Г	Непосредственный сбор и обработка данных о внешней и внутренней среде
5	Корректировка стратегии	Д	Проведение SWOT-анализа и построение матрицы БКГ а
		Е	Внесение изменений в действующую стратегию на основе результатов анализ

Ответ:

1	2	3	4	5

### Контрольные задания

#### Задание 1.

Предприятие разработало стратегию развития на 3 года. По итогам первого года реализации стратегии были получены следующие данные. Проведите оценку действующей стратегии.

Исходные данные:

Плановая выручка – 120 млн руб., фактическая выручка – 110 млн руб.

Плановая рентабельность продаж – 15%, фактическая – 12%.

Плановая доля рынка – 10%, фактическая – 9%.

Запланировано освоение нового регионального рынка – не освоен.

Запланировано внедрение новой технологической линии – внедрена с опозданием на 3 месяца.

Финансовые ресурсы на реализацию стратегии выделялись в полном объеме.

Задание:

Провести GAP-анализ (анализ разрывов) по ключевым показателям.

Оценить стратегию по критериям: экономическая эффективность, конкурентная устойчивость, реалистичность ресурсного обеспечения, стратегическая согласованность.

Выявить причины отклонений.

Разработать рекомендации по корректировке стратегии.

Предложить мероприятия по оптимизации организации процесса стратегического анализа на предприятии.

## **Тема 3.2. Сценарное бизнес-планирование и выбор оптимальной стратегии в условиях неопределенности. ОПК-2.2, ОПК-2.3**

### Тестовые задания

#### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под сценарным планированием в стратегическом управлении?

- а) разработка единственного наиболее вероятного плана развития;
- б) разработка нескольких альтернативных вариантов развития событий и соответствующих им стратегий;
- в) планирование на основе экстраполяции прошлых тенденций;
- г) краткосрочное оперативное планирование.

Какой метод разработки сценариев предполагает итеративное анкетирование экспертов для достижения консенсуса?

- а) трендовый анализ;
- б) метод «Дельфи»;
- в) форсайт-исследования;
- г) анализ временных рядов.

#### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие методы используются для разработки сценариев развития внешней среды?

- а) трендовый анализ;
- б) метод «Дельфи»;
- в) SWOT-анализ;
- г) форсайт-исследования;
- д) SNW-анализ.

Какие виды сценариев обычно разрабатываются в процессе сценарного планирования?

- а) оптимистичный сценарий;
- б) пессимистичный сценарий;
- в) шоковый сценарий;
- г) наиболее вероятный сценарий;
- д) исторический сценарий.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов сценарного планирования:

- а) разработка альтернативных сценариев развития внешней среды;
- б) мониторинг индикаторов внешней среды;
- в) определение ключевых факторов неопределенности;
- г) разработка бизнес-планов под каждый сценарий;
- д) выбор оптимальной стратегии с учетом вероятности сценариев.

Установите последовательность действий при разработке бизнес-плана в рамках сценарного подхода:

- а) оценка необходимых ресурсов;
- б) анализ рыночных возможностей и угроз при данном сценарии;
- в) разработка операционного и финансового плана;
- г) определение целей бизнеса при данном сценарии;
- д) выбор ключевых показателей эффективности (KPI).

Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – метод сценарного планирования; список 2 – характеристика.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Метод сценарного планирования		Характеристика
1	Трендовый анализ	А	Систематическая оценка долгосрочных перспектив развития с участием экспертов и стейкхолдеров

№	Метод сценарного планирования		Характеристика
2	Метод «Дельфи»	Б	Многokратный вероятностный расчет возможных результатов с использованием случайных величин
3	Форсайт-исследования	В	Изучение и экстраполяция долгосрочных тенденций развития внешней среды
4	Метод Монте-Карло	Г	Поиск возможных комбинаций решений путем перебора всех элементов исследуемой системы
5	Анализ перекрестного влияния	Д	Итеративное анкетирование экспертов для достижения консенсуса по оценке будущих событий
6	Метод морфологического анализа	Е	Оценка взаимного влияния различных факторов и событий друг на друга
		Ж	Построение матрицы БКГ для анализа портфеля бизнесов

Ответ:

1	2	3	4	5	6

### Контрольные задания

#### Задание 1.

Предприятие планирует выход на новый региональный рынок. Однако внешняя среда характеризуется высокой степенью неопределенности из-за экономической нестабильности и изменчивости потребительского спроса. Используя сценарный подход, разработайте альтернативные сценарии развития и выберите оптимальную стратегию.

Исходные данные для анализа:

Ключевые факторы неопределенности: уровень инфляции, потребительский спрос, действия конкурентов, государственное регулирование.

Финансовые ресурсы предприятия ограничены (свободных средств – 4 млн руб.).

Кадровый потенциал позволяет осваивать новые рынки.

Предприятие имеет опыт работы на локальном рынке (3 года).

Задание:

Определить ключевые факторы неопределенности и разработать три альтернативных сценария развития (оптимистичный, пессимистичный, наиболее вероятный).

Для каждого сценария разработать бизнес-план (в формате ключевых параметров: цели, ресурсы, KPI).

Оценить необходимые ресурсы и компетенции для реализации каждого сценария.

Выбрать оптимальную стратегию с учетом правовых норм и имеющихся ресурсов.

Предложить методы информирования заинтересованных сторон о сценариях и выбранной стратегии.

### Доклад

Подготовка групповых докладов «Сценарное бизнес-планирование как инструмент выбора оптимальной стратегии развития организации в условиях неопределенности».

Шесть групповых докладов с обсуждением сущности сценарного подхода, методов разработки сценариев, критериев выбора оптимальной стратегии, а также практических аспектов применения в условиях нестабильной внешней среды.

Тематика докладов:

1. Сущность и роль сценарного бизнес-планирования в управлении организацией: от прогнозирования к выбору стратегии

2. Методы разработки сценариев развития организации: трендовый анализ, метод Дельфи, техника «Что, если?» (What-if analysis)

3. Классификация сценариев: оптимистический, пессимистический, базовый (наиболее вероятный), форс-мажорный (кризисный) – методика построения

4. Критерии выбора оптимальной стратегии при многовариантном развитии событий: максимин, максимикс, минимакс, критерий Сэвиджа, критерий Гурвица

5. Инструменты сценарного анализа для оценки устойчивости стратегии: стресс-тестирование, анализ чувствительности, имитационное моделирование (Монте-Карло)

6. Практические аспекты выбора и внедрения стратегии в условиях неопределённости: хеджирование рисков, формирование резервов, адаптивные механизмы реализации.

### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании

доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

#### Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

##### Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

##### Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия
------	-------------------

4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

#### Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

#### Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
4	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
3	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине
--------------------------------	---	------------------------------------	--

	обучающийся		(отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	x	0,3	30

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

**КТ – 1.**

**Раздел 1.**

Письменный опрос:

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение понятию «стратегический анализ». Назовите основные цели и задачи стратегического анализа в системе управления организацией.

2. Перечислите основные этапы стратегического анализа и кратко охарактеризуйте содержание каждого этапа.

3. Назовите методы анализа макросреды и раскройте сущность PEST-анализа. Какие группы факторов он оценивает?

4. В чём сущность модели пяти сил конкуренции М. Портера? Перечислите и кратко охарактеризуйте каждую из пяти сил.

5. Какие методы анализа внутренней среды используются в стратегическом анализе? Раскройте сущность SNW-анализа и анализа цепочки создания ценности.

6. Как результаты анализа внешней и внутренней среды (SWOT-анализ) используются для формулирования стратегических альтернатив? Приведите пример.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и

	самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие задачи решает стратегический анализ в системе управления организацией?

- а) выявление конкурентных преимуществ;
- б) ведение текущего бухгалтерского учёта;
- в) оценка ресурсного потенциала;
- г) анализ рыночных возможностей и угроз;
- д) расчёт налога на прибыль.

2. Какие этапы включает стратегический анализ?

- а) диагностика внешней и внутренней среды;
- б) формулирование стратегических альтернатив;
- в) выбор стратегии;
- г) разработка годового бюджета;
- д) оценка эффективности стратегии.

3. Какие методы относятся к анализу макросреды организации?

- а) PEST-анализ;
- б) SNW-анализ;
- в) STEP-анализ;
- г) анализ отраслевых тенденций;
- д) анализ цепочки создания ценности.

4. Какие элементы входят в структуру внутренней среды организации?

- а) ресурсы;
- б) бизнес-процессы;
- в) уровень инфляции;
- г) компетенции;
- д) действия конкурентов.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие методы анализа внутренней среды используются в стратегическом анализе?

- а) SNW-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) анализ цепочки создания ценности;
- г) бенчмаркинг;
- д) модель пяти сил Портера.

2. Какие факторы анализируются в рамках PEST-анализа?

- а) политические;
- б) экономические;
- в) социальные;
- г) технологические;
- д) конкурентные.

3. Какие источники информации используются для анализа внешней среды?

- а) статистические данные Росстата;
- б) отраслевые обзоры;
- в) внутренние приказы организации;
- г) экспертные оценки;
- д) данные бухгалтерского баланса.

### Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие силы конкуренции выделяет модель М. Портера?

- а) угроза появления новых конкурентов;
- б) рыночная власть покупателей;
- в) политическая ситуация в стране;
- г) рыночная власть поставщиков;
- д) угроза появления товаров-заменителей.

2. Какие группы ресурсов оцениваются при анализе внутренней среды?

- а) финансовые ресурсы;
- б) материальные ресурсы;
- в) кадровые ресурсы;
- г) временные ресурсы;
- д) информационные ресурсы.

3. Какие современные технологии применяются для организации стратегического анализа?

- а) BI-системы (аналитические платформы);
- б) цифровые платформы сбора данных;
- в) ручной ввод данных в Excel;
- г) проектные офисы;
- д) облачные сервисы для хранения данных.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

### Доклад.

Подготовка докладов «Стратегический анализ как инструмент обоснования управленческих решений в условиях неопределенности». Пять групповых докладов с обсуждением роли стратегического анализа в разработке вариантов решения проблемных ситуаций, учете правовых норм и выборе оптимальных способов решения задач.

### Тематика докладов:

1. Роль стратегического анализа в разработке альтернативных вариантов решения проблемных ситуаций: методы и инструменты
2. Сравнительный анализ оперативного, финансового и стратегического анализа: цели, задачи, методы, результаты
3. Учет действующих правовых норм при выборе оптимальной стратегии развития организации: анализ ограничений и возможностей
4. Методы информирования и консультирования заинтересованных сторон по результатам стратегического анализа: формы, каналы, эффективность
5. Оценка ресурсного потенциала организации как ключевая задача стратегического анализа: подходы и критерии
6. Анализ рыночных возможностей и угроз: методы идентификации и оценка влияния на выбор стратегии

### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги,

формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

**Критерии оценивания доклада:**

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

**КТ – 2.**

**Раздел 2.**

Письменный опрос:

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение понятию «конкурентные преимущества». Назовите основные виды конкурентных преимуществ (по издержкам и по дифференциации) и приведите примеры.

2. Какие методы конкурентного анализа используются в стратегическом управлении? Раскройте сущность анализа конкурентной карты рынка и бенчмаркинга.

3. Перечислите основные матричные методы портфельного анализа. Охарактеризуйте матрицу БКГ (Бостонской консалтинговой группы) и её четыре квадранта («звёзды», «дойные коровы», «трудные дети», «собаки»).

4. В чём сущность матрицы Ансоффа? Какие стратегии развития бизнеса выделяются в зависимости от комбинации «старый/новый рынок» и «старый/новый продукт»?

5. Какие стратегии используются для разработки новых направлений развития бизнеса? Раскройте сущность диверсификации и вертикальной интеграции.

6. Как оцениваются ресурсы и компетенции для реализации новых направлений бизнеса? Какие методы информирования заинтересованных сторон о портфельных решениях вы можете предложить?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие виды конкурентных преимуществ выделяют в стратегическом анализе?

- а) преимущество по издержкам;
- б) преимущество по численности персонала;
- в) преимущество по дифференциации;
- г) преимущество по цветовой гамме логотипа;
- д) преимущество по скорости реакции на изменения рынка.

2. Какие методы конкурентного анализа вы знаете?

- а) анализ конкурентной карты рынка;
- б) бенчмаркинг;
- в) анализ профиля конкурентов;
- г) PEST-анализ;
- д) SNW-анализ.

3. Какие факторы формируют конкурентные преимущества организации?

- а) ресурсные;
- б) технологические;
- в) управленческие;
- г) инновационные;
- д) цветовые.

4. Какие матрицы относятся к методам портфельного анализа?

- а) матрица БКГ;
- б) матрица МакКинси (GE);
- в) матрица Ансоффа;
- г) матрица SWOT;
- д) матрица Shell/DPM.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие стратегии развития бизнеса выделяются в матрице Ансоффа?

- а) проникновение на существующий рынок;
- б) ликвидация бизнеса;
- в) развитие рынка (новые рынки, старый продукт);
- г) разработка нового продукта (старый рынок);
- д) диверсификация (новый продукт, новый рынок).

2. Какие показатели используются в матрице БКГ для оценки бизнес-единиц?

- а) доля рынка (относительная доля);
- б) темп роста рынка;
- в) рентабельность продаж;
- г) ликвидность;
- д) размер дивидендов.

3. Какие типы стратегических единиц выделяют в матрице МакКинси (GE)?

- а) «звёзды»;
- б) «победители» (сильная позиция, высокая привлекательность);
- в) «вопросительные знаки»;
- г) «собаки»;
- д) «проигравшие» (слабая позиция, низкая привлекательность).

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие направления относятся к разработке новых направлений развития бизнеса?

- а) диверсификация;
- б) вертикальная интеграция;
- в) выход на новые рынки;
- г) разработка новых продуктов;
- д) сокращение штата.

2. Какие ресурсы оцениваются для реализации новых направлений бизнеса?

- а) финансовые;
- б) кадровые (компетенции);

- в) технологические;
- г) исторические (архивные);
- д) временные.

3. Какие методы информирования заинтересованных сторон о конкурентной позиции организации вы знаете?

- а) публикация аналитических отчётов;
- б) проведение стратегических сессий;
- в) рассылка бюллетеней для акционеров;
- г) закрытие информации в сейфе;
- д) презентации для совета директоров.

Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – квадрант матрицы БКГ; список 2 – рекомендуемая стратегия.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Квадрант матрицы БКГ		Рекомендуемая стратегия
1	«Звёзды»	А	Инвестирование в развитие (рост, поддержка лидерства)
2	«Дойные коровы»	Б	Получение прибыли, ограниченное инвестирование («сбор урожая»)
3	«Трудные дети» («Вопросительные знаки»)	В	Анализ перспектив, селективное инвестирование
4	«Собаки»	Г	Вывод бизнеса, ликвидация или сокращение

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.

55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

### **КТ – 3.**

#### **Раздел 3.**

##### Письменный опрос:

##### Вопросы для опроса:

1. Назовите основные критерии оценки эффективности действующей стратегии организации. Раскройте содержание каждого критерия (соответствие миссии и целям, экономическая эффективность, конкурентная устойчивость, реалистичность ресурсного обеспечения).

2. Какие методы оценки стратегии используются в стратегическом анализе? Охарактеризуйте GAP-анализ (анализ разрывов) и сбалансированную систему показателей (BSC).

3. Как организуется процесс стратегического анализа на предприятии? Назовите основные этапы, участников и их ответственность.

4. Дайте определение понятию «сценарное планирование». Какие методы разработки сценариев развития внешней среды вы знаете? Охарактеризуйте метод «Дельфи».

5. Какие альтернативные сценарии развития обычно разрабатываются в сценарном бизнес-планировании? Охарактеризуйте оптимистичный, пессимистичный и наиболее вероятный сценарии.

6. Как выбирается оптимальная стратегия в условиях неопределённости? Какие методы информирования заинтересованных сторон о сценариях и выбранной стратегии вы можете предложить?

##### Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести

	необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие критерии используются для оценки эффективности действующей стратегии?

- а) соответствие миссии и целям организации;
- б) цвет корпоративного буклета;
- в) экономическая эффективность;
- г) конкурентная устойчивость;
- д) этаж расположения офиса.

2. Какие методы оценки стратегии вы знаете?

- а) GAP-анализ (анализ разрывов);
- б) сбалансированная система показателей (BSC);
- в) анализ стратегических рисков;
- г) SWOT-анализ;
- д) метод «мозгового штурма».

3. Какие методы разработки сценариев используются в стратегическом планировании?

- а) трендовый анализ;
- б) метод «Дельфи»;
- в) форсайт-исследования;
- г) метод инвентаризации товаров;
- д) метод «мозгового штурма» (для сценариев).

4. Какие альтернативные сценарии развития обычно разрабатываются в сценарном бизнес-планировании?

- а) оптимистический сценарий;
- б) вчерашний сценарий;
- в) пессимистический сценарий;
- г) наиболее вероятный (базовый) сценарий;
- д) форс-мажорный (кризисный) сценарий.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие элементы входят в организацию процесса стратегического анализа на предприятии?

- а) определение этапов анализа;
- б) назначение участников и ответственных;
- в) установление сроков;
- г) выбор цветовой гаммы отчёта;
- д) определение методов информирования.

2. Какие современные технологии применяются для управления стратегическим анализом?

- а) BI-системы (аналитические платформы);
- б) цифровые платформы для сбора данных;
- в) проектные офисы;
- г) ручное заполнение бумажных форм;
- д) облачные сервисы.

3. Какие методы информирования заинтересованных сторон о результатах оценки стратегии вы знаете?

- а) стратегические сессии;
- б) аналитические отчёты;
- в) презентации;

- г) закрытые совещания без документирования;
- д) рассылка бюллетеней.

### Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие критерии выбора стратегии в условиях неопределённости используются в теории принятия решений?

- а) критерий максимина;
- б) критерий максимикса;
- в) критерий минимакса;
- г) критерий цвета;
- д) критерий Гурвица.

2. Какие инструменты используются для оценки устойчивости стратегии?

- а) стресс-тестирование;
- б) анализ чувствительности;
- в) имитационное моделирование (Монте-Карло);
- г) контент-анализ;
- д) SWOT-анализ.

3. Какие ресурсы оцениваются для реализации стратегии в условиях неопределённости?

- а) финансовый резерв;
- б) временной резерв;
- в) кадровые компетенции;
- г) архивные документы;
- д) технологические возможности.

### Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – критерий выбора стратегии в условиях неопределённости; список 2 – описание критерия.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Критерий выбора стратегии		Описание критерия
1	Критерий максимина	А	Выбирается стратегия, максимизирующая максимально возможный выигрыш (ориентация на самый благоприятный исход)
2	Критерий максимикса	Б	Выбирается стратегия, максимизирующая минимально возможный выигрыш (ориентация на наихудший исход – принцип «рассчитывай на худшее»)
3	Критерий минимакса	В	Компромиссный критерий, учитывающий степень оптимизма лица, принимающего решение
4	Критерий Гурвица	Г	Выбирается стратегия, минимизирующая максимально возможные потери (риски)

#### Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

#### Контрольные задания:

##### Задание 1

##### Условие:

Руководство компании по производству продуктов питания проводит оценку действующей стратегии развития. За последние 3 года выручка выросла на 12%, однако темпы роста рынка в среднем составляли 15%. Рентабельность продаж снизилась с 8% до 6%. Доля рынка компании осталась на прежнем уровне (10%). При опросе сотрудников и анализе документов выявлено, что миссия и стратегические цели формально не пересматривались последние 5 лет, а бюджет на НИОКР был сокращён вдвое. Конкурент,

занимающий 25% рынка, запустил новую линейку продуктов с улучшенными характеристиками.

Задание:

1. Оцените действующую стратегию компании по следующим критериям: соответствие миссии и целям, экономическая эффективность, конкурентная устойчивость, реалистичность ресурсного обеспечения. Обоснуйте каждый вывод.

2. Сформулируйте три стратегические проблемы компании на основе GAP-анализа (анализа разрывов).

3. Предложите два варианта корректировки стратегии с учётом имеющихся ресурсов и правовых норм.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

### Доклад

Подготовка групповых докладов «Оценка действующей стратегии, сценарное планирование и выбор оптимальной стратегии развития организации в условиях неопределенности».

Пять групповых докладов с обсуждением методов оценки эффективности стратегии, организации процесса стратегического анализа, инструментов сценарного бизнес-планирования, критериев выбора стратегии при многовариантном развитии событий, а также практических аспектов адаптации организации к нестабильной внешней среде.

Тематика докладов:

1. Критерии и методы оценки эффективности действующей стратегии организации: GAP-анализ, сбалансированная система показателей (BSC), анализ стратегических рисков

2. Организация процесса стратегического анализа на предприятии: этапы, участники, сроки, ответственные, современные технологии (BI-системы, проектные офисы)

3. Сценарное бизнес-планирование как инструмент стратегического

управления: понятие, методы разработки сценариев (трендовый анализ, метод Дельфи, форсайт-исследования)

4. Альтернативные сценарии развития внешней среды: оптимистический, пессимистический, базовый (наиболее вероятный), форс-мажорный – методика построения и практическое применение

5. Критерии выбора оптимальной стратегии в условиях неопределённости: максимин, максимикс, минимакс, критерий Байеса, критерий Гурвица – достоинства и ограничения

6. Практические аспекты разработки и внедрения стратегии в условиях неопределённости: стресс-тестирование, анализ чувствительности, имитационное моделирование (Монте-Карло), хеджирование рисков, формирование резервов.

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

#### Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации

Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет, содержащий теоретические вопросы и практические задания. Ответы представляются в письменном виде с развернутым изложением теоретических положений и хода решения задач.

### **Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ДИАГНОСТИКА СРЕДЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ**

#### **Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа. ОПК-2.1**

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п.п.	Вопрос
1.	Дайте определение понятию «стратегический анализ». В чём заключаются его основные цели в системе управления организацией?

2.	Перечислите основные этапы стратегического анализа и раскройте их содержание
----	--

## 1.2. Контрольные задания

### Задание 1.

Предприятие разработало три стратегические альтернативы развития: А) выход на новый региональный рынок; Б) разработка и запуск нового продукта; В) оптимизация издержек на существующем рынке. Для выбора оптимальной стратегии необходимо провести анализ внешней и внутренней среды.

Исходные данные:

Рынок характеризуется высокой интенсивностью конкуренции.

Предприятие имеет свободные производственные мощности (30%).

Финансовые ресурсы ограничены (свободных средств – 5 млн руб.).

На рынке ожидается рост спроса на инновационные продукты.

Существующий продукт имеет высокую рентабельность (20%), но рынок насыщен.

Задание. Определить:

Какие методы стратегического анализа целесообразно применить для оценки каждой альтернативы?

Какой вариант стратегии является наиболее предпочтительным? Почему?

Какие правовые нормы необходимо учитывать при реализации выбранной стратегии?

## 2. Задания комбинированного типа

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что является главной целью стратегического анализа? Варианты ответов: а) оценка текущей платежеспособности предприятия; б) подготовка бухгалтерской отчетности; в) обоснование выбора долгосрочных направлений развития; г) контроль за соблюдением трудовой дисциплины		
2.	Какой этап стратегического анализа предполагает диагностику внешней и внутренней среды организации? Варианты ответов: а) выбор стратегии; б) оценка эффективности; в)		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	формулирование стратегических альтернатив; г) сбор и анализ информации		

### 3. Задания закрытого типа

#### 3.1. Тестовые задания

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является главной целью стратегического анализа?

- а) оценка текущей платежеспособности предприятия;
- б) подготовка бухгалтерской отчетности для налоговых органов;
- в) обоснование выбора долгосрочных направлений развития организации;
- г) контроль за соблюдением трудовой дисциплины персонала.

Какой этап стратегического анализа предполагает диагностику внешней и внутренней среды?

- а) выбор стратегии;
- б) оценка эффективности реализованной стратегии;
- в) формулирование стратегических альтернатив;
- г) сбор и анализ информации.

Что из перечисленного относится к задачам стратегического анализа?

- а) выявление конкурентных преимуществ организации;
- б) расчет текущих налоговых обязательств;
- в) оформление первичной учетной документации;
- г) ведение кадрового делопроизводства.

##### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие этапы включает процесс стратегического анализа?

- а) диагностика внешней и внутренней среды;
- б) формулирование стратегических альтернатив;
- в) ведение бухгалтерского учета;
- г) выбор стратегии;
- д) оценка эффективности реализованной стратегии.

Какие задачи решаются в рамках стратегического анализа?

- а) выявление конкурентных преимуществ организации;
- б) оценка ресурсного потенциала организации;
- в) расчет амортизации основных средств;
- г) анализ рыночных возможностей и угроз;
- д) оформление первичных документов.

Какие факторы необходимо учитывать при выборе оптимальной стратегии развития?

- а) действующие правовые нормы;
- б) имеющиеся ресурсы и ограничения;
- в) предпочтения отдельных сотрудников;
- г) рыночные возможности и угрозы;
- д) конкурентную позицию организации.

### Тест 3. Установление последовательности

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов стратегического анализа:

- а) выбор стратегии;
- б) диагностика внешней и внутренней среды;
- в) оценка эффективности реализованной стратегии;
- г) формулирование стратегических альтернатив.

### Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – фактор среды; список 2 – группа факторов.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	Стратегический анализ	А	Изучение рынка, потребителей, конкурентов и эффективности маркетинговых мероприятий
2	Оперативный анализ	Б	Обоснование долгосрочных направлений развития, выявление конкурентных преимуществ
3	Финансовый анализ	В	Выявление, оценка и ранжирование рисков, угрожающих деятельности организации
4	Маркетинговый анализ	Г	Комплексная оценка всех аспектов деятельности для обоснования управленческих решений
5	Инвестиционный анализ	Д	Оценка текущей платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости
6	Риск-анализ	Е	Оценка эффективности вложений в проекты, расчет NPV, IRR, срока окупаемости
7	Управленческий анализ	Ж	Контроль текущих показателей деятельности, анализ отклонений от плана

Ответ:

1	2	3	4	5	6	7

## Тема 1.2. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации. ОПК-2.1, ОПК-2.2

### 1. Задания открытого типа

#### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятию «внешняя среда организации» и охарактеризуйте ее основные уровни (факторы прямого и косвенного воздействия)
2.	Охарактеризуйте основные методы анализа внешней среды организации. Для каждого метода укажите его сущность, преимущества и недостатки

### 2. Задания комбинированного типа

## 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая группа факторов внешней среды относится к макросреде (среде косвенного воздействия)? Варианты ответов: а) потребители; б) поставщики; в) технологические факторы; г) конкуренты		
2.	Какое свойство внешней среды означает, что информация о факторах внешней среды является неполной, неточной или быстро устаревающей? Варианты ответов: а) сложность; б) динамизм; в) неопределённость; г) взаимосвязанность		

## 3. Задания закрытого типа

### 3.1. Тестовые задания

#### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под внешней средой организации?

- а) совокупность внутренних ресурсов и возможностей организации;
- б) совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и влияющих на её деятельность;
- в) только конкурентная среда организации;
- г) только макроэкономические показатели.

Какой метод анализа внешней среды расшифровывается как Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental?

- а) SWOT;
- б) SNW;
- в) PESTLE;
- г) SPACE.

Что из перечисленного является угрозой внешней среды для организации (согласно SWOT-анализу)?

- а) высокая квалификация персонала;
- б) появление нового конкурента на рынке;

- в) внедрение новой технологии производства;
- г) лояльность потребителей.

Что из перечисленного является возможностью внешней среды (согласно SWOT-анализу)?

- а) высокий уровень конкуренции;
- б) снижение покупательной способности населения;
- в) государственная программа поддержки малого бизнеса;
- г) устаревшее оборудование.

Какой фактор относится к экономическим факторам макросреды?

- а) демографическая структура населения;
- б) уровень инфляции;
- в) экологические нормы;
- г) налоговое законодательство.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы относятся к микросреде (среде прямого воздействия) организации?

- а) потребители;
- б) поставщики;
- в) технологические инновации;
- г) конкуренты;
- д) уровень инфляции;
- е) посредники.

Какие факторы, согласно модели пяти сил Портера, определяют интенсивность конкуренции в отрасли?

- а) угроза появления новых игроков;
- б) уровень инфляции;
- в) рыночная власть поставщиков;
- г) демографическая ситуация;
- д) угроза товаров-заменителей;
- е) рыночная власть потребителей.

Какие из перечисленных факторов являются социальными факторами макросреды?

- а) демографическая структура населения;
- б) ключевая ставка Центрального банка;
- в) уровень образования населения;
- г) потребительские предпочтения;
- д) экологические нормы;
- е) уровень цифровизации.

### Тема 1.3. Анализ влияния внутренней среды на функционирование организации. ОПК-2.1, ОПК-2.2

#### 1. Задания открытого типа

##### 1.1. Вопросы открытого типа

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ:

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятию «внутренняя среда организации» и охарактеризуйте ее основные элементы (функциональные зоны)
2.	Охарактеризуйте основные методы анализа внутренней среды организации. Для каждого метода укажите его сущность, преимущества и недостатки

#### 2. Задания комбинированного типа

##### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая функциональная зона внутренней среды организации включает такие элементы, как ликвидность, рентабельность и структура капитала? Варианты ответов: а) производственная зона; б) маркетинговая зона; в) финансовая зона; г) кадровая зона		
2.	Какой метод анализа внутренней среды предполагает оценку факторов как Strong, Neutral или Weak? Варианты ответов: а) SWOT-анализ; б) SNW-анализ; в) PESTLE-анализ; г) GAP-анализ		

### 3. Задания закрытого типа

#### 3.1. Тестовые задания

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под внутренней средой организации?

- а) совокупность факторов, находящихся за пределами организации;
- б) совокупность внутренних факторов, ресурсов и процессов, находящихся под контролем организации;
- в) только организационная структура управления;
- г) только финансовые показатели деятельности.

Какая функциональная зона внутренней среды включает ассортимент, ценообразование и каналы сбыта?

- а) производственная зона;
- б) финансовая зона;
- в) маркетинговая зона;
- г) кадровая зона.

Какой метод анализа внутренней среды позволяет выявить разрыв между текущим и желаемым состоянием?

- а) SWOT-анализ;
- б) SNW-анализ;
- в) GAP-анализ;
- г) PESTLE-анализ.

Что из перечисленного относится к кадровой зоне внутренней среды организации?

- а) технологическое оборудование;
- б) квалификация персонала;
- в) ассортимент продукции;
- г) структура капитала.

Какая характеристика относится к сильной стороне (S) организации согласно SNW-анализу?

- а) соответствие среднеотраслевому уровню;
- б) конкурентное преимущество;
- в) конкурентный недостаток;
- г) фактор не подлежит оценке.

## Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие функциональные зоны выделяют в структуре внутренней среды организации?

- а) производственная зона<sup>4</sup>
- б) политическая зона;
- в) маркетинговая зона;
- г) экологическая зона;
- д) финансовая зона;
- е) кадровая зона.

Какие методы относятся к методам анализа внутренней среды организации?

- а) SWOT-анализ;
- б) PESTLE-анализ;
- в) SNW-анализ;
- г) модель пяти сил Портера;
- д) GAP-анализ;
- е) анализ цепочки создания ценности.

Какие элементы относятся к финансовой зоне внутренней среды организации?

- а) ликвидность;
- б) технологическое оборудование;
- в) рентабельность;
- г) система мотивации персонала;
- д) структура капитала;
- е) каналы сбыта.

Какие факторы относятся к производственной зоне внутренней среды организации?

- а) качество продукции;
- б) ценообразование;
- в) технологический процесс;
- г) узнаваемость бренда;
- д) управление запасами;
- е) квалификация персонала.

## Раздел 2. КОНКУРЕНТНЫЙ И ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

### Тема 2.1. Стратегический конкурентный анализ и анализ факторов конкурентного преимущества. ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3

#### 1. Задания открытого типа

##### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятию «конкурентное преимущество организации» и перечислите основные типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру и по источникам возникновения)
2.	Охарактеризуйте основные методы стратегического конкурентного анализа

#### 2. Задания комбинированного типа

##### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая стратегия конкурентного преимущества, согласно М. Портеру, предполагает создание уникальных свойств продукта, за которые потребитель готов платить более высокую цену? Варианты ответов: а) лидерство по издержкам; б) дифференциация; в) фокусирование; г) интеграция		
2.	Какая сила в модели пяти сил конкуренции М. Портера характеризуется такими факторами, как «эффект масштаба», «дифференциация продукта» и «потребность в капитале»? Варианты ответов: а) рыночная власть поставщиков; б) рыночная власть потребителей; в) угроза появления новых игроков; г) угроза товаров-заменителей		

#### 3. Задания закрытого типа

##### 3.1. Тестовые задания

### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является типом конкурентного преимущества по М. Портеру?

- а) синергия;
- б) дифференциация;
- в) аутсорсинг;
- г) диверсификация.

2. Какая сила в модели Портера характеризует способность покупателей влиять на цену и условия продажи?

- а) угроза появления новых игроков;
- б) рыночная власть поставщиков;
- в) рыночная власть потребителей;
- г) интенсивность конкуренции внутри отрасли.

Какая бизнес-единица в матрице БКГ характеризуется высокой долей рынка и низкими темпами роста рынка?

- а) «Звезда»;
- б) «Дойная корова»;
- в) «Трудный ребёнок»;
- г) «Собака».

### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие методы относятся к методам стратегического конкурентного анализа?

- а) SWOT-анализ;
- б) модель пяти сил Портера;
- в) бухгалтерский баланс;
- г) SNW-анализ;
- д) отчёт о движении денежных средств;
- е) матрица БКГ.

Какие силы конкуренции выделяет М. Портер в своей модели?

- а) угроза появления новых игроков;
- б) рыночная власть поставщиков;
- в) технологические факторы;
- г) угроза товаров-заменителей;
- д) социальные факторы;
- е) интенсивность конкуренции внутри отрасли.

3. Какие факторы повышают угрозу появления новых игроков в отрасли?

- а) высокие барьеры входа;
- б) низкие барьеры входа;
- в) эффект масштаба у существующих игроков;
- г) низкая потребность в стартовом капитале;
- д) высокая лояльность потребителей к существующим брендам;
- е) свободный доступ к каналам сбыта.

## **Тема 2.2 Методы портфельного анализа и разработка новых направлений развития бизнеса. ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3**

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятию «портфельный анализ» и перечислите основные методы портфельного анализа, используемые в стратегическом управлении
2.	Охарактеризуйте матрицу БКГ как метод портфельного анализа. Укажите её сущность, преимущества, недостатки и стратегические рекомендации для каждого квадранта

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой квадрант матрицы БКГ характеризуется высокой долей рынка и низкими темпами роста рынка? Варианты ответов: а) «Звёзды»; б) «Дойные коровы»; в) «Трудные дети»; г) «Собаки»		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
2.	Какая стратегия развития бизнеса, согласно матрице Ансоффа, предполагает выход с существующим продуктом на новый рынок? Варианты ответов: а) проникновение на рынок; б) развитие рынка; в) развитие продукта; г) диверсификация		

### 3.1. Тестовые задания

#### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод портфельного анализа использует два параметра: относительная доля рынка и темпы роста рынка?

- а) матрица Мак-Кинси;
- б) матрица БКГ;
- в) матрица Ансоффа;
- г) модель ADL.

Какой квадрант матрицы БКГ рекомендуется развивать и дополнительно инвестировать?

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети» (выборочно);
- г) «Звёзды».

Какая стратегия матрицы Ансоффа является наиболее рискованной?

- а) проникновение на рынок;
- б) развитие рынка;
- в) развитие продукта;
- г) диверсификация.

Какой метод портфельного анализа оценивает привлекательность рынка и конкурентную позицию бизнеса по девяти ячейкам?

- а) матрица БКГ;
- б) матрица Мак-Кинси;

- в) матрица Ансоффа;
- г) модель Shell/DPM.

Что из перечисленного является недостатком матрицы БКГ?

- а) сложность построения;
- б) учёт только двух факторов;
- в) отсутствие стратегических рекомендаций;
- г) невозможность использования для диверсифицированных компаний.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие методы относятся к методам портфельного анализа?

- а) матрица БКГ;
- б) PESTLE-анализ;
- в) матрица Мак-Кинси;
- г) модель пяти сил Портера;
- д) матрица Ансоффа;
- е) SNW-анализ.

Какие квадранты выделяют в матрице БКГ?

- а) «Звёзды»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Лидеры»;
- д) «Собаки»;
- е) «Аутсайдеры».

Какие стратегии развития бизнеса выделяет матрица Ансоффа?

- а) проникновение на рынок;
- б) лидерство по издержкам;
- в) развитие рынка;
- г) развитие продукта;
- д) диверсификация;
- е) фокусирование.

Какие стратегические рекомендации даются для бизнес-единиц типа «Трудные дети» («Знаки вопроса») в матрице БКГ?

- а) интенсивное инвестирование (превращение в «Звёзды»);
- б) максимизация прибыли без инвестиций;

- в) выборочное инвестирование только в перспективные единицы;
- г) ликвидация или дезинвестирование неперспективных;
- д) реинвестирование всей прибыли;
- е) сохранение текущего положения.

### Раздел 3. ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ И ВЫБОР В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

#### Тема 3.1. Оценка действующей стратегии организации и организация процесса стратегического анализа. ОПК-2.1, ОПК-2.2

##### 1. Задания открытого типа

##### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Назовите основные критерии оценки эффективности действующей стратегии организации (соответствие миссии и целям, экономическая эффективность, конкурентная устойчивость, реалистичность ресурсного обеспечения) и методы оценки стратегии (GAP-анализ, сбалансированная система показателей BSC, анализ стратегических рисков).
2.	Как организуется процесс стратегического анализа на предприятии? Какие современные методы, технологии и инструменты?

##### 2. Задания комбинированного типа

##### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой этап стратегического анализа предполагает сопоставление сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами внешней среды? Варианты ответов: а) PESTLE-анализ; б) SNW-анализ; в) SWOT-анализ; г) GAP-анализ		
2.	Какой критерий оценки эффективности стратегии отражает способность организации генерировать прибыль на вложенный капитал? Варианты ответов: а) доля рынка; б) рентабельность собственного капитала (ROE); в) удовлетворённость клиентов; г) производительность труда		

### 3. Задания закрытого типа

#### 3.1. Тестовые задания

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является первым этапом процесса стратегического анализа?

- а) разработка стратегических альтернатив;
- б) анализ внешней среды;
- в) реализация стратегии;
- г) контроль эффективности стратегии.

Какой критерий оценки эффективности стратегии относится к финансовым критериям?

- а) доля рынка;
- б) узнаваемость бренда;
- в) чистая прибыль;
- г) удовлетворённость сотрудников.

Какой метод анализа используется для оценки внутренней среды организации с выделением нейтральных позиций?

- а) PESTLE-анализ;
- б) SNW-анализ;
- в) модель пяти сил Портера;
- г) матрица БКГ.

Что из перечисленного является целью стратегического анализа?

- а) составление бухгалтерской отчётности;
- б) выявление ключевых факторов успеха и угроз;
- в) расчёт налоговых обязательств;
- г) оформление кадровой документации.

Какой показатель отражает долю чистой прибыли в выручке организации?

- а) рентабельность активов (ROA);
- б) рентабельность продаж (ROS);
- в) рентабельность собственного капитала (ROE);
- г) оборачиваемость активов.

## Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие этапы включает процесс стратегического анализа?

- а) анализ внешней среды;
- б) анализ внутренней среды;
- в) составление бухгалтерского баланса;
- г) SWOT-анализ;
- д) разработка стратегических альтернатив;
- е) уплата налогов.

Какие критерии относятся к финансовым критериям оценки эффективности стратегии?

- а) рентабельность активов (ROA);
- б) доля рынка;
- в) чистая прибыль;
- г) удовлетворённость клиентов;
- д) рентабельность собственного капитала (ROE);
- е) производительность труда.

Какие методы анализа используются для оценки внешней среды организации?

- а) PESTLE-анализ;
- б) SNW-анализ;
- в) модель пяти сил Портера;
- г) анализ цепочки создания ценности;
- д) SWOT-анализ (часть, касающаяся возможностей и угроз);
- е) матрица БКГ.

Какие показатели относятся к рыночным критериям оценки эффективности стратегии?

- а) доля рынка;
- б) чистая прибыль;
- в) узнаваемость бренда;
- г) лояльность потребителей;
- д) производительность труда;
- е) текучесть кадров.

## Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите этапы процесса стратегического анализа в правильной логической последовательности.

а) разработка и оценка стратегических альтернатив;

б) анализ внешней среды (макро- и микросреда);

в) контроль и оценка эффективности стратегии;

г) SWOT-анализ (сопоставление внутренних и внешних факторов);

д) анализ внутренней среды (сильные и слабые стороны);

е) формулирование миссии, видения и стратегических целей.

#### Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – этап стратегического анализа; список 2 – содержание этапа.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Этап стратегического анализа		Содержание этапа
1	Анализ внешней среды	А	Разработка планов, бюджетирование, распределение ресурсов для реализации выбранной стратегии
2	Анализ внутренней среды	Б	Определение миссии, видения и долгосрочных целей организации
3	SWOT-анализ	В	Оценка сильных и слабых сторон организации, ресурсного потенциала
4	Разработка стратегических альтернатив	Г	Мониторинг ключевых показателей, корректировка стратегии при необходимости
5	Выбор и реализация стратегии	Д	Выявление возможностей и угроз, факторов прямого и косвенного воздействия

№	Этап стратегического анализа		Содержание этапа
6	Формулирование целей	Е	Генерация возможных вариантов стратегий (рост, стабилизация, сокращение)
7	Контроль и оценка эффективности	Ж	Сопоставление внутренних и внешних факторов, формирование стратегических альтернатив

Ответ:

1	2	3	4	5	6	7

### Тест 5. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – критерий оценки эффективности стратегии; список 2 – группа критериев.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Критерий оценки эффективности стратегии		Группа критериев
1	Доля рынка	А	Финансовые критерии
2	Рентабельность собственного капитала (ROE)	Б	Рыночные критерии
3	Удовлетворённость клиентов (NPS)	В	Операционные критерии
4	Производительность труда	Г	Критерии удовлетворённости стейкхолдеров
5	Чистая прибыль	Д	Инновационные критерии
6	Текучесть кадров	Е	Критерии качества
7	Доля новых продуктов в выручке	Ж	Социальные критерии
8	Уровень брака продукции	З	Экологические критерии

Ответ:

1	2	3	4	5	6	7	8

### Тема 3.2. Сценарное бизнес-планирование и выбор оптимальной стратегии в условиях неопределенности. ОПК-2.2, ОПК-2.3

#### 1. Задания открытого типа

##### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятию «сценарное планирование» и охарактеризуйте основные этапы разработки сценариев развития организации
2.	Охарактеризуйте основные методы выбора оптимальной стратегии в условиях неопределенности. Для каждого метода укажите его сущность, преимущества и недостатки

#### 2. Задания комбинированного типа

##### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод выбора стратегии в условиях неопределенности предполагает выбор альтернативы с максимальным из минимальных результатов (гарантированный результат)? Варианты ответов: а) максимакс; б) максимин (критерий Вальда); в) критерий Сэвиджа; г) критерий Гурвица		
2.	Какой этап сценарного планирования предполагает отбор 2–3 критических факторов, которые лягут в основу построения матрицы сценариев? Варианты ответов: а) определение временного горизонта; б) идентификация ключевых факторов неопределённости; в) ранжирование факторов по степени влияния и неопределённости; г) разработка логики и нарратива сценария		

#### 3. Задания закрытого типа

### 3.1. Тестовые задания

#### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является первым этапом сценарного планирования?

- а) разработка адаптивных стратегий;
- б) идентификация ключевых факторов неопределённости;
- в) определение временного горизонта и фокуса анализа;
- г) построение матрицы сценариев.

Какой критерий выбора стратегии в условиях неопределенности ориентирован на минимизацию максимально возможных потерь (сожалений)?

- а) максимакс;
- б) максимин;
- в) критерий Сэвиджа;
- г) критерий Гурвица.

Какой метод выбора стратегии предполагает построение графика последовательных решений и вероятностей наступления событий?

- а) анализ чувствительности;
- б) дерево решений;
- в) имитационное моделирование;
- г) сценарный анализ.

Сколько сценариев обычно разрабатывается в классическом сценарном планировании (минимально достаточное количество)?

- а) один;
- б) два;
- в) три;
- г) пять.

Какой метод выбора стратегии в условиях неопределенности использует коэффициент оптимизма  $\alpha$  для компромисса между пессимистичным и оптимистичным подходами?

- а) критерий Вальда;
- б) критерий Сэвиджа;
- в) критерий Гурвица;
- г) критерий Лапласа.

## Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие этапы включает процесс сценарного планирования?

- а) определение временного горизонта;
- б) составление бухгалтерской отчётности;
- в) идентификацию ключевых факторов неопределённости;
- г) построение матрицы сценариев;
- д) разработку адаптивных стратегий;
- е) уплату налогов.

Какие критерии используются для выбора стратегии в условиях полной неопределённости (когда вероятности неизвестны)?

- а) максимакс;
- б) максимин (Вальда);
- в) критерий Сэвиджа;
- г) критерий Гурвица;
- д) критерий ожидаемой ценности;
- е) дерево решений.

Какие методы анализа относятся к методам учёта неопределённости при выборе стратегии?

- а) анализ чувствительности;
- б) PESTLE-анализ;
- в) дерево решений;
- г) имитационное моделирование (Монте-Карло);
- д) SNW-анализ;
- е) матрица БКГ.

Какие факторы учитываются при ранжировании факторов неопределённости для построения сценариев?

- а) степень влияния на организацию;
- б) степень неопределённости фактора;
- в) историческая достоверность данных;
- г) простота измерения фактора;
- д) частота упоминания в СМИ;
- е) возможность количественной оценки.

## Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите этапы разработки сценариев развития организации в правильной логической последовательности.

- а) разработка адаптивных стратегий и определение «ранних сигналов»;
- б) построение матрицы сценариев на основе 2–3 критических факторов;
- в) идентификация ключевых факторов неопределённости внешней среды;
- г) определение временного горизонта и фокуса анализа;
- д) количественная и качественная оценка последствий для каждого сценария;
- е) ранжирование факторов по степени влияния и неопределённости.

#### Тест 4. Установите соответствие

Инструкция: Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – критерий выбора стратегии в условиях неопределённости; список 2 – описание критерия. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Критерий выбора стратегии		Описание критерия
1	Максимакс	А	Выбор альтернативы, обеспечивающей наибольший результат в наихудших условиях (пессимистический подход)
2	Максимин (критерий Вальда)	Б	Выбор альтернативы, при которой максимальный выигрыш минимален (осторожный подход)
3	Критерий Сэвиджа	В	Выбор альтернативы с максимальным из максимальных результатов (оптимистический подход)
4	Критерий Гурвица	Г	Выбор альтернативы с минимальным из максимальных возможных потерь (минимизация сожалений)

№	Критерий выбора стратегии		Описание критерия
5	Критерий Лапласа	Д	Выбор альтернативы с учетом среднего арифметического всех возможных результатов (принцип недостаточного основания)
6	Критерий Ходжа-Лемана	Е	Компромиссный подход с использованием коэффициента оптимизма $\alpha$
7	Критерий Гермейера	Ж	Комбинация максимального и пессимистического подходов с учетом субъективных вероятностей

Ответ:

1	2	3	4	5	6	7

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной	1-59

области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
--	--

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)**

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы

и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде

фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Муромец, Н. Е. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Н. Е. Муромец, П. А. Климова. — Донецк : ДОНАУИГС, 2021. — 410 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/225818>

2. Защук, М. С. Современный стратегический анализ : учебное пособие / М. С. Защук, Д. А. Забарина. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2022. — 194 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/338909>

3. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1.

## 8.2. Дополнительная литература

1. Вылгина, Ю. В. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Ю. В. Вылгина. — Иваново : ИГЭУ, 2020. — 84 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/154526>

2. Отварухина, Н. С.; Веснин, В. Р. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация  
ГОСТ Р ИСО 9004-2025. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха. — Введ. 2026-04-01. — URL: <https://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=259000>

## 8.4. Интернет-ресурсы

КиберЛенинка : научная электронная библиотека <https://cyberleninka.ru/>  
ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

ЭБС «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

ЭБС «SOCHUM» <https://sochum.ru>

Справочно-правовая система «ГАРАНТ» <http://www.garant.ru>

КонсультантПлюс: справочная правовая система  
<http://www.consultant.ru/>

## 9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение,

в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России [www.amr.ru](http://www.amr.ru)

Портал профессионального сообщества менеджеров [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)