

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавлярович
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 05.06.2026 14:44:38
Уникальный программный идентификатор:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b666901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ

Ректор _____ Д.М. Абдрахманов

" ____ " _____ 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Б1.В.12 Современный стратегический анализ

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
38.03.01. Экономика

Профиль: Экономика и управление финансами

Форма обучения

Очно-заочная

Уфа 2025

Рабочая программа дисциплины Б1.В.12 «Современный стратегический анализ» / сост. Р.В. Ободец - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2025 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся очно-заочной формы обучения по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием
кафедры экономики и управления
протокол №2(271) от 22 сентября 2025 г.

Заведующий кафедрой
экономики и управления _____ 3.Э. Сабирова

"__" _____ 2025 г.

@ Ободец Р.В., 2025 год
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2025 год

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины	4
2 Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3 Требования к результатам обучения по дисциплине	5
4 Структура и содержание дисциплины	6
4.1 Структура дисциплины	6
4.2 Содержание разделов дисциплины	8
4.3 Курсовая работа	9
5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины	9
5.1 Основная литература	9
5.2 Дополнительная литература	10
5.3 Периодические издания	10
5.4 Интернет-ресурсы	10
5.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)	11
5.6 Методические указания к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы	12
5.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий	14
6 Материально-техническое обеспечение дисциплины	14
Приложение Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	16

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Цели освоения дисциплины:

- изучение и систематизация знаний в области стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, развитие стратегического мышления, формирование необходимых компетенций для анализа и решения стратегических проблем развития организации, приобретение практических навыков проведения стратегического анализа.

Задачи:

- формирование навыков применения научно-методического инструментария для оценки влияния факторов внешней и внутренней среды организации с использованием современных инструментов стратегического анализа;

- изучение существующих теоретических подходов и практических рекомендаций по повышению стратегического потенциала организаций и их объединений, базирующихся на системном определении и анализе ключевых факторов успеха в современных условиях ведения бизнеса с учетом глобальных изменений и вызовов нестабильной внешней среды.

2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Формулирует цель и задачи проекта, основные требования, определяет основные параметры проекта, планирует его реализацию.	<u>Знать:</u> методы и способы формулирования цели и задач проекта, основных требований, определения основных параметров проекта, планирования его реализации. <u>Уметь:</u> формулировать цель и задачи проекта, основные требования, определять основные параметры проекта, планировать его реализацию. <u>Владеть:</u> навыками формулирования цели и задач проекта,

			основных требований, определения основных параметров проекта, планирования его реализации.
--	--	--	--

4 Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

4.1.2 Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единицы (252 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов			
	7 семестр	8 семестр	9 семестр	всего
Общая трудоёмкость	72	72	108	252
Контактная работа:	6	10	10	26
Лекции (Л)	2	4	4	10
Практические занятия (ПЗ)	4	6	6	16
Самостоятельная работа:	66	58	89	213
- выполнение тестовых заданий;	10	10	20	40
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	20	20	20	60
- подготовка к практическим занятиям;	36	28	29	93
- подготовка курсовой работы			20	20
Вид итогового контроля	-	Зачет (4)	Экзамен +КР (9)	13

Разделы дисциплины, изучаемые в 7 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Теоретические основы и особенности стратегического анализа среды организации	72	2	4	66
	Итого:	72	2	4	66

Практические занятия

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Цели и задачи современного стратегического анализа	1
	1	Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа	1
2	1	Анализ влияния внешней среды на функционирование организации	1
	1	Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации	1

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
		Итого:	4

Разделы дисциплины, изучаемые в 8 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
2	Стратегический анализ как этап выбора стратегии	68	4	6	58
	Зачет	4			
	Итого:	72	4	6	58

Практические занятия

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	2	Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации	2
2	2	Оценка действующей стратегии организации	2
3	2	Организация процесса стратегического анализа на предприятиях	2
		Итого:	6

Разделы дисциплины, изучаемые в 9 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
2	Стратегический анализ как этап выбора стратегии	99	4	6	89
	Экзамен	9			
	Итого:	108	4	6	89

Практические занятия

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1-3	2	Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей	6
		Итого:	6

4.2 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1. Теоретические основы и особенности стратегического анализа среды организации

Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа

Понятие, цели и задачи современного стратегического анализа. Этапы стратегического анализа. Объекты стратегического анализа. Методы и модели стратегического анализа

Тема 1.2. Методы и принципы стратегического анализа внешней и внутренней среды

Взаимосвязь стратегического анализа с системным и ситуационным подходами в менеджменте. Особенности системного подхода в управлении. Особенности ситуационного подхода в управлении.

Тема 1.3. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации

Организационное окружение как объект стратегического анализа. Основные показатели анализа отрасли. Анализ структуры отраслевых издержек. Стратегический конкурентный анализ.

Тема 1.4. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации

Управленческий анализ потенциала предприятия. Модель жизненного цикла по И.Адизесу. Стратегический SNW-анализ и модель 7-S Мак-Кинси. Оценка стратегического потенциала предприятия. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек

Раздел 2. Стратегический анализ как этап выбора стратегии

Тема 2.1. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации

Анализ конкурентных преимуществ организации, GAP-анализ. Портфельный анализ как инструмент стратегического менеджмента. Методы портфельного анализа (Матрица Бостонской консультационной группы, Матрица McKinsey, матрица Ансоффа, трехмерная схема Абеля, матрица «продукция/рынок», модель ADL/LC, концепция стратегического управления SHELL/DPM). Конкурентоспособность компании. Корневые компетенции.

Тема 2.2. Оценка действующей стратегии организации

Принципы оценки развития организации. Анализ проблем действующей стратегии организации. Анализ конкурентоспособности цен и издержек.

Исследование прочности конкурентной позиции. Выявление стратегических проблем организации.

Тема 2.3. Организация процесса стратегического анализа на предприятиях

Информационное обеспечение процесса стратегического анализа. Стратегический учет и отчетность. Метод BSC. Экономико-математическое обеспечение процесса стратегического анализа. Отличительные особенности современного стратегического управления.

Тема 2.4. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей

Характеристика бизнес-стратегий в зависимости от степени зрелости отраслей. Сценарное бизнес-планирование. Стратегичность и эффективность сценарного планирования. Оценка эффективности работ по проведению стратегического анализа.

4.3 Курсовая работа

Выполнение курсовой работы предусмотрено учебным планом во втором семестре.

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Ободец, Р. В. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Р. В. Ободец. — Уфа : БАГСУ, 2025. — 255 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/506798> (дата обращения: 13.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Романова, А. Т. Современный стратегический анализ : конспект лекций / А. Т. Романова. - Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 158 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896547> (дата обращения: 02.09.2024). — Режим доступа: по подписке.
3. Зенкина, И. В. Современный стратегический анализ : учебник / И.В. Зенкина. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 288 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2123833. - ISBN 978-5-16-019484-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2123833> (дата обращения: 02.09.2024). — Режим доступа: по подписке.

5.2 Дополнительная литература

1. Маевская, Е. Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций : монография / Е.Б. Маевская. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 108 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2378. - ISBN 978-5-16-009615-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1911193>
2. Бороненкова, С. А. Стратегический учет и анализ : учебное пособие / С. А. Бороненкова, А. В. Чепулянис. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 272 с. — DOI 10.12737/1842522. - ISBN 978-5-16-017313-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842522>

5.3 Периодические издания

1. Экономика и управление: научно-практический журнал <https://ekam-journal.com/index.php/ru/tekushchij-vypusk/>
2. Журнал «Финансы и кредит» / <https://www.fin-izdat.ru/journal/fc/?ysclid=lmvupaf8id788974398>
3. «Коммерсант - Деньги» <http://www.kommersant.ru/money>.
4. «Конкурент» <http://www.konkurent.ru/>.
5. «Профиль» <http://www.profile.ru/>.
6. «Секрет фирмы» <http://www.kommersant.ru/sf>.
7. «Эксперт» <http://expert.ru/>.
8. Журнал «Экономические стратегии» <http://www.inesnet.ru/magazine/>

5.4 Интернет-ресурсы

1. Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов <http://www.aup.ru/>.
2. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru/>
3. Сайт о стратегическом управлении и планировании <http://www.stplan.ru>.

5.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)

Практические занятия являются одной из основных форм образовательного процесса, ориентированной на усвоение обучающимися теоретического материала и выработку практических компетенций. Основной целью практических занятий является комплексный контроль усвоения пройденного материала, хода выполнения обучающимися самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов в рамках темы занятия. Подготовка к семинарам предполагает самостоятельную работу обучающихся по изучению материала по конкретной теме.

Самостоятельная работа преследует цель закрепить, углубить и расширить знания, полученные обучающимися в ходе аудиторных занятий, а также сформировать навыки работы с научной, учебной и учебно-методической литературой, развивать творческое, продуктивное мышление обучаемых, их креативные качества, формирование общекультурных и профессиональных компетенций.

В рамках практических занятий предполагается выполнение следующих видов заданий, на которые должна быть ориентирована самостоятельная работа обучающихся:

- устное выступление;
- участие в дискуссии и обсуждении отдельных вопросов;
- подготовка доклада с презентацией;
- решение практических задач и тестов.

Устное выступление. Одной из форм самостоятельной работы обучающихся при изучении дисциплины является подготовка устных выступлений. Целями устных выступлений являются:

- формирование умения грамотно осуществлять выбор литературы и первоисточников по теме сообщения и доклада;
- анализ наиболее важных результатов концептуальных научных исследований по выбранной теме;
- структурированная и логичная подача;
- осуществление взаимодействия с преподавателем и обучающимися при последующем обсуждении сообщения или доклада.

Подготовка устного выступления включает в себя следующие этапы:

- 1) определение примерного плана выступления в соответствии с темой;
- 2) работа с рекомендуемой литературой по теме выступления;
- 3) выделение наиболее важных и проблемных аспектов исследуемого вопроса;
- 4) предложение возможных путей интерпретации проблем, затронутых в сообщении или докладе;
- 5) выработка целостного текста устного выступления.

Кроме того, при выступлении возможно использование наглядных материалов, например, таблиц, иллюстраций, схем. Оптимальным методом завершения устного сообщения или доклада была бы дискуссия с аудиторией

по теме выступления. При устном выступлении обучающегося следует придерживаться регламента, т.е. соблюдать указанное преподавателем время выступления. Как правило, продолжительность выступления с устным ответом на занятии не превышает 5 – 10 минут.

Участие в дискуссии и обсуждении ряда вопросов. Ряд вопросов к семинарским занятиям выносятся на обсуждение. Для подготовки к участию в дискуссии по данному вопросу обучающийся должен:

- 1) изучить теоретический и практический материал по данному вопросу, ознакомиться со статистическими данными и соответствующими нормативно-правовыми актами;

- 2) изучить различные точки зрения ученых и специалистов по данному вопросу;

- 3) сформулировать свою точку зрения и подготовить аргументацию для ее обоснования;

- 4) обдумать альтернативные взгляды на указанную проблему и подготовить контраргументы. Дискуссия в рамках семинарских занятий по каждому из вопросов должна занимать в среднем 10-15 минут. Преподаватель в рамках данного обсуждения должен выполнять роль модератора, направляющего беседу. Обучающиеся, участвующие в дискуссии, должны отвечать по очереди, не перебивать друг друга, внимательно выслушивать позицию каждого отвечающего, рационально обосновывать свой доклад, уходить от эмоциональных ответов.

Подготовка доклада с презентацией. Отдельным видом работы в рамках семинара является подготовка докладов, сопровождающихся презентацией. Объем презентации должен соответствовать докладу. Слайды должны быть содержательными и читаемыми. Слушатели должны иметь возможность ознакомиться с содержанием слайдов. Каждой ключевой мысли доклада должен соответствовать свой слайд. Продолжительность выступления обучающихся с докладом не должна превышать 10 минут. Перед началом презентации материала целесообразно уточнить форму и порядок ответов на вопросы аудитории, т.е. предусмотреть такую возможность по ходу выступления, либо по его окончании. Логическим завершением выступления обучающихся с докладом должно стать обсуждение материала, изложение слушателями своей точки зрения на рассмотренную проблему, обсуждение наиболее интересных и актуальных вопросов в рамках темы доклада.

5.6 Методические указания к курсовому проектированию

Учебным планом дисциплины предусмотрено выполнение курсовой работы.

Темы курсовых работ:

1. Формирование корпоративной стратегии организации на основе управления факторами внешней среды.

2. Управление конкурентоспособностью организации с использованием методов конкурентного анализа.

3. Управление стратегическим потенциалом организации.
4. Разработки маркетинговой стратегии организации на основе комплексного исследования рынка.
5. Формирование конкурентной стратегии предприятия на основе анализа его сильных и слабых сторон.
6. Формирование конкурентной стратегии предприятия на основе анализа динамики издержек.
7. Формирование эффективной стратегии организации с применением портфельных моделей.
8. Стратегическое управление организацией с использованием анализа кадрового потенциала.
9. Формирование конкурентного потенциала отрасли на основе применения современного стратегического анализа.
10. Выявление источников конкурентных преимуществ организации.
11. Организация современного стратегического анализа диверсифицированной компании.
12. Управление развитием организации на основе портфельного анализа.
13. Управление поведением потребителей с использованием современного стратегического анализа.
14. Управление развитием организации на основе анализа макросреды.
15. Стратегический анализ финансового состояния коммерческих организаций.
16. Управление деловой активностью организации на основе современного стратегического анализа.
17. Управление развитием производства на основе современного стратегического анализа.
18. Формирование стратегии развития организации на основе анализа конкурентных ее преимуществ.
19. Формирование системы управления предприятием на основе оценки нестабильности внешней среды (организацией, фирмой, корпорацией, регионом, страной).
20. Формирование конкурентного преимущества предприятия (организации, фирмы, корпорации, региона, страны).
21. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии.
22. Оценка эффективности стратегии организации.
23. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе.
24. Прогнозирование и его роль в разработке стратегии.
25. Программно-целевой метод в стратегическом менеджменте.
26. Реинжиниринг бизнес-процессов и его роль в выполнении стратегии.
27. Роль информации и информационных технологий в стратегическом анализе.
28. Российская и зарубежная практика стратегического анализа.
29. Формирования оптимальной стратегии предприятия на основе факторного анализа (организации, фирмы, корпорации, региона, страны).
30. Формирование конкурентной стратегии развития предприятия.

Обучающиеся в процессе выполнения курсовой работы максимально задействуют свой творческий и интеллектуальный потенциал, так как в курсовой работе требуется провести всесторонний анализ объекта исследования и наметить рекомендации по совершенствованию его стратегической деятельности. В начале выполнения курсовой работы обучающимся выдается типовое задание и план выполнения работы. Проверенная работа, содержащая рецензию, в которой указываются достоинства и недостатки, защищается обучающимся перед преподавателем.

5.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

В образовательном процессе применяются аудитории 310, 412.

Аудитория 310.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Microsoft Office Professional Plus 2007 (договор поставки программного обеспечения № 007-ПО/2009 от 24.11.2009 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 37 шт.)

Учебные программы:

- Деловая игра "Бизнес-курс. Максимум. Фирма" (договор № 110622/1 от 22.06.2011 г. на предоставление неисключительных (пользовательских) прав на программу для ЭВМ (ООО "Высшие компьютерные курсы бизнеса"). Кол-во лицензий: 10 шт.)

- Microsoft Vizio Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.)

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Ресpekt", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

- СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)).

6 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекционные и практические занятия будут проходить в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Аудитория 310.

Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет.
Доска маркерно-магнитная TZ 7484- 1 шт.
Доска классная -1 шт.
29 посадочных мест.

Аудитория 412.
Доска магнитно-маркерная - 2 шт.
Трибуна M007103914 - 1 шт.
52 посадочных места.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основу теоретического обучения составляют лекции. Они дают систематизированные знания обучающимся о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины. На лекциях особое внимание уделяется не только усвоению обучающимися изучаемых проблем, но и стимулированию их активной познавательной деятельности, творческого мышления, развитию научного мировоззрения, профессионально-значимых свойств и качеств.

Обучающиеся должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос в установленном порядке преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо также выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Конспект и рекомендуемая литература используются при подготовке к семинарским и практическим занятиям. Подготовка сводится к внимательному прочтению учебного материала. Примеры, задачи, вопросы по теме являются средством самоконтроля. Непременным условием глубокого усвоения учебного материала является знание основ, на которых строится изложение материала. Обычно преподаватель напоминает, какой ранее изученный материал и в какой степени требуется подготовить к очередному занятию. Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их.

Практические занятия (семинары) необходимы для контроля преподавателем подготовленности обучающихся; закрепления изученного материала; приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Подготовка обучающегося к занятию осуществляется на основании задания (плана семинара), которое разрабатывается преподавателем на основе рабочей программы и доводится до сведения обучающегося своевременно. При подготовке обучающемуся необходимо усвоить основные вопросы темы семинара. На практических занятиях детально изучаются вопросы, указанные в программе. Практическим занятиям предшествует самостоятельная работа обучающихся, связанная с освоением лекционного материала и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

Необходимо помнить, что качество полученного образования в немалой степени зависит от активной роли самого обучающегося в учебном процессе. Обучающийся должен быть нацелен на максимальное усвоение подаваемого

лектором материала, после лекции и вовремя специально организуемых индивидуальных встреч он может задать лектору интересующие его вопросы.

В целях успешной подготовки и проведения практических занятий, а также эффективного самостоятельного изучения рекомендованных тем обучающимся необходимо соблюдать следующие основные методические положения.

Практическому занятию должно предшествовать ознакомление с лекцией на соответствующую тему, учебной и дополнительной литературой. Желательно работу по подготовке к практическому занятию выполнять письменно в отдельной тетради.

Формами работы на практических занятиях могут быть: сообщения, доклады, опросы, решение задач, работа с сайтами.

Одна из эффективных форм освоения учебного материала – это подготовка сообщений. Сообщение – это самостоятельная работа, анализирующая и обобщающая публикации по заданной тематике, предполагающая выработку и обоснование собственной позиции автора в отношении рассматриваемых вопросов. Написанию сообщений предшествует изучение широкого круга первоисточников, монографий, статей, обобщение научных точек зрения. Рекомендуемое время сообщения – 10-12 минут.

К предстоящему практическому занятию готовятся все обучающиеся.

Важным является приобщение обучающихся к научно-исследовательской деятельности. Процесс становления ученых находится в прямой зависимости от степени их участия в ней, т.е. от предшествующего развития творческих способностей и исследовательских навыков. Большую пользу может принести участие в проводимых научно-практических конференциях. БАГСУ приветствуется и поощряется подготовка и публикация обучающимися научных статей.

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра экономики и управления

**Фонд
оценочных средств**

Б1.В.12 по дисциплине «Современный стратегический анализ»

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) Экономика и управление финансами

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

Очно-заочная

Уфа 2025

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика по дисциплине «Современный стратегический анализ»

Составитель:

Ободец Р.В.

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры экономики и управления

Заведующий кафедрой
экономики и управления

Сабирова З.Э.

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Современный стратегический анализ».

Паспорт дисциплины «Современный стратегический анализ»

1 Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единицы (252 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов			
	7 семестр	8 семестр	9 семестр	всего
Общая трудоёмкость	72	72	108	252
Контактная работа:	6	10	10	26
Лекции (Л)	2	4	4	10
Практические занятия (ПЗ)	4	6	6	16
Самостоятельная работа:	66	58	89	213
- выполнение тестовых заданий;	10	10	20	40
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	20	20	20	60
- подготовка к практическим занятиям;	36	28	29	93
- подготовка курсовой работы			20	20
Вид итогового контроля	-	Зачет (4)	Экзамен +КР (9)	13

2 Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Формулирует цель и задачи проекта, основные требования, определяет основные параметры проекта, планирует его реализацию.	<u>Знать:</u> методы и способы формулирования цели и задач проекта, основных требований, определения основных параметров проекта, планирования его реализации. <u>Уметь:</u> формулировать цель и задачи проекта, основные требования, определять основные параметры

			проекта, планировать его реализацию. <u>Владеть:</u> навыками формулирования цели и задач проекта, основных требований, определения основных параметров проекта, планирования его реализации.
--	--	--	---

3 Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Предлагаемые рекомендации оказывают методическую помощь при самостоятельном изучении дисциплины. Рекомендуется такая последовательность: ознакомиться с содержанием рабочей программы учебной дисциплины; изучить и законспектировать соответствующие темы дисциплины. Кроме того, целесообразно ознакомиться с новыми статьями в специальных журналах и сборниках.

Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы студент углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основы качественной подготовки докладов как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя. Обсуждение теоретических проблем и задач на семинарских занятиях требует активного участия всей группы, поэтому желательно формулировать вопросы по ситуационным заданиям не только в процессе их обсуждения, но и при домашней подготовке к занятию.

Темы для самостоятельного изучения и подготовки к практическим занятиям

Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа

1. Охарактеризуйте теоретические подходы к понятию стратегического управления.
2. Определите уровни стратегического экономического анализа в зависимости от уровней управления.
3. Раскройте сущность теоретических подходов к классификации видов стратегического анализа.
4. Выявите методологические основы инструментария стратегического анализа, его методы и технологии.
5. Приведите характеристику этапов стратегического анализа.
6. Охарактеризуйте подходы к классификации методов и моделей стратегического анализа

7. Определите цели и задачи современного стратегического анализа.
8. Оцените влияние характеристики внешней среды влияют на выбор метода ее анализа.

Тема 1.2. Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа

1. Раскройте сущность понятия системного подхода в управлении и особенности его использования в стратегическом анализе.
2. Назовите основные принципы системного подхода и основные аспекты его практического использования.
3. Выявите особенности методологии ситуационного подхода в управлении.
4. Раскройте сущность ситуационного анализа как основы ситуационного подхода и выявите его составляющие и инструменты.
5. Назовите принципы формирования информационной базы стратегического анализа.

Тема 1.3. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации

1. Раскройте сущность понятия организационного окружения как объекта стратегического анализа является
2. Обоснуйте применение модели PEST-анализа как инструмента стратегического макроэкономического анализа окружающей среды организации.
3. Оцените уровень конкуренции в отрасли в зависимости от основных конкурентных сил в соответствии с моделью анализа конкуренции М. Портера.
4. Дайте определение ключевых факторов успеха (КФУ) отрасли, понятие и характеристика корневых компетенций и формирование отраслевой матрицы.
5. Раскройте сущность Матрица SPACE как метод анализа компании для определения конкурентного стратегического положения организации в отрасли,
6. Назовите основные направления анализа потребителей, признаки и критерии их сегментации согласно матрицы SPACE.

Тема 1.4. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации

1. Раскройте сущность, методы и направления управленческого анализа в системе современного стратегического анализа внутренней среды организации.
2. Обоснуйте сущность SWOT-анализа как метода управленческого анализа стратегического потенциала организации и практика его применения.
3. Назовите преимущества использования методики SNW-анализа предприятия для исследования внутренней среды организации.
4. Раскройте особенности применение модели 7-S Мак-Кинси с целью выявления проблем, связанных с развитием организации.
5. Обоснуйте сущность построения модели цепочки затрат (ценностей) М. Портера и целесообразность ее применение для анализа уровня конкурентности отрасли и конкурирующих организаций.

Раздел 2. Стратегический анализ как этап выбора стратегии

Тема 2.1. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации

1. Приведите классификация ресурсов предприятия в системе анализа конкурентных преимущества.
2. Раскройте сущность понятие конкурентных преимуществ организации и приведите их классификацию.
3. Охарактеризуйте процесс GAP-анализа, его цель и виды разрывов между поставками сырья и продажами.
4. Что такое портфель предприятия, или корпоративный портфель?
5. Цель, процесс, преимущества и недостатки портфельного анализа деятельности диверсифицированных организаций.
6. Как построить матрицу Бостонской консультационной группы (БКГ) .
7. Охарактеризуйте методику построения матрицы портфельного анализа McKinsey и обоснуйте ее отличие от матрицы БКГ и Ансоффа.
8. Обоснуйте сущность применения концепции стратегического управления SHELL/DPM для анализа

Тема 2.2. Оценка действующей стратегии организации

1. Приведите классификацию факторов эффективности действующей стратегии, определите цель анализа и назовите основные этапы анализа соответствия реализуемой организацией стратегии внутренним ресурсам, внешним рыночным условиям и конкурентным возможностям.
2. Раскройте систему показателей и критериев эффективности действующей стратегии организации и дайте характеристику используемым методам ее анализа.
3. Как провести исследование прочности конкурентной позиции организации?.
4. Обоснуйте методические подходы к выявлению стратегических проблем организации.

Тема 2.3. Организация процесса стратегического анализа на предприятиях

1. Охарактеризуйте информационную систему стратегического анализа.
2. Каковы основные виды информации и их источники для стратегического анализа?
3. Каковы основные требования к информации и её стратегическому анализу?
4. Охарактеризуйте метод BSC, для чего он необходим?
5. Какую роль экономико-математические методы выполняют в стратегическом анализе.
6. В чём особенности стратегического управления?

Тема 2.4. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей

1. Как провести анализ стратегии предприятий зрелых отраслей и выявление источников их конкурентных преимуществ

2. Как провести анализ стратегии предприятий отрасли, переживающие спад, и выявление их стратегических проблем и преимуществ.
3. Охарактеризуйте типологии конкурентных стратегий по Ф. Котлеру.
4. Раскройте сущность сценарного подхода для разработки стратегии организации.
5. Каковы особенности использования метода «стратегических бесед» {strategic conversations) как форма превращения коммерческой организации в обучающуюся организацию, выбор форм их проведения и критерии их эффективности?.
6. Раскройте сущность методических подходов к проведению сценарного планирования стратегии развития организации.
7. Как обеспечить эффективность сценарного планирования как инструмента стратегического управления организации на основе трехуровневой системы сценариев.
8. Назовите принципы и критерии выбора источников информации современного стратегического анализа с учетом ориентации на свойства имеющегося информационного обеспечения.
9. Как провести оценку источников информации для проведения эффективного стратегического анализа?
10. Оцените эффективность использования методов стратегического анализа.
11. Назовите и проанализируйте основные методики оценки показателей эффективности использования методов стратегического анализа (методика «сопоставления с базой», сравнение деятельности, анализа «мультипликативной» эффективности).

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Характеристика теоретических подходов к понятию стратегического управления.
2. Уровни стратегического экономического анализа в зависимости от уровней управления.
3. Теоретические подходы к классификации видов стратегического анализа.
4. Методологические основы инструментария стратегического анализа, его методы и технологии.
5. Характеристика этапов проведения современного стратегического анализа.
6. Подходы к классификации методов и моделей стратегического анализа
7. Цели и задачи современного стратегического анализа.
8. Влияние характеристики внешней среды влияют на выбор метода ее анализа.

9. Понятие системного подхода в управлении и особенности его использования в стратегическом анализе.
10. Основные принципы системного подхода и основные аспекты его практического использования.
11. Особенности методологии ситуационного подхода в управлении.
12. Ситуационный анализ как основа ситуационного подхода в управлении организацией, его составляющие и инструменты.
13. Формирование информационной базы стратегического анализа.
14. Понятие организационного окружения как объекта стратегического анализа является
15. Применение модели PEST-анализа как инструмента стратегического макроэкономического анализа окружающей среды организации.
16. Стадии, цели и основные показатели отраслевого анализа
17. Анализ уровня конкуренции в отрасли в зависимости от основных конкурентных сил в соответствии с моделью анализа конкуренции М. Портера
18. Определение ключевых факторов успеха (КФУ) отрасли, понятие и характеристика корневых компетенций и формирование отраслевой матрицы.
19. Классификация факторов при анализе стратегических групп конкурентов.
20. Характеристика стратегических групп конкурентов и этапы построения позиционной карты конкурентов.
21. Классификация источников информации о конкурентах и цели сбора данных для формирования компонентов анализа конкурентов.
22. Матрица SPACE как метод анализа компании для определения конкурентного стратегического положения организации в отрасли,
23. Основные направления анализа потребителей, признаки и критерии их сегментации согласно матрицы SPACE-анализа.
24. Критерии, определяющие качество покупателей со стратегической точки зрения и основные пути расширения выбора покупателей по матрице SPACE -анализа.
25. Сущность, методы и направления управленческого анализа в системе современного стратегического анализа внутренней среды организации.
26. Сущность SWOT-анализа как метода управленческого анализа стратегического потенциала организации.
27. Практика применения различных форм проведения SWOT-анализа и разработка стратегического плана мероприятий для организации.
28. Методика SNW-анализа предприятия для исследования внутренней среды организации.
29. Применение модели 7-S Мак-Кинси с целью выявления проблем, связанных с развитием организации.
30. Методические подходы к оценке стратегического потенциала организации.
31. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера и ее применение для анализа уровня конкурентности отрасли и конкурирующих организаций.

32. Сущность бенчмаркинга как метод современного стратегического анализа.
33. Использование диаграмма Омаэ для анализа рыночных возможностей организации.
34. Классификация ресурсов предприятия в системе анализа конкурентных преимуществ.
35. Понятие конкурентных преимуществ организации и их классификация.
36. Охарактеризуйте процесс GAP-анализа, его цель и виды разрывов между поставками сырья и продажами.
37. Что такое портфель предприятия, или корпоративный портфель?
38. Цель, процесс, преимущества и недостатки портфельного анализа деятельности диверсифицированных организаций.
39. Построение матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) как метод портфельного анализа
40. Методика построения матрицы портфельного анализа McKinsey и ее отличие от матрицы БКГ и Ансоффа.
41. Сущность применения концепции стратегического управления SHELL/DPM для анализа развития текущей отраслевой ситуации.
42. Классификация факторов эффективности действующей стратегии, цель анализа и основные этапы анализа соответствия реализуемой организацией стратегии внутренним ресурсам, внешним рыночным условиям и конкурентным возможностям.
43. Система показателей и критериев эффективности действующей стратегии организации и характеристика используемых методов ее анализа.
44. Исследование прочности конкурентной позиции организации.
45. Характеристика методических подходов к выявлению стратегических проблем организации.
46. Характеристика системы информационного обеспечения процесса стратегического анализа.
47. Состав и содержание информационной базы стратегического анализа в зависимости от целей стратегического анализа и применяемых методов.
48. Основные этапы построения экономико-математической модели стратегического анализа.
49. Характеристика основных эффективных экономико-математических методов современного стратегического анализа.
50. Анализ стратегии предприятий зрелых отраслей и выявление источников их конкурентных преимуществ
51. Анализ стратегии предприятий отрасли, переживающие спад, и выявление их стратегических проблем и преимуществ.
52. Характеристика типологии конкурентных стратегий по Ф. Котлеру.
53. Сущность сценарного подхода для разработки стратегии организации.

54. Использование метода «стратегических бесед» {strategic conversations) как форма превращения коммерческой организации в обучающуюся организацию, выбор форм их проведения и критерии их эффективности.

55. Методические подходы к проведению сценарного планирования стратегии развития организации.

56. Обеспечение эффективности сценарного планирования как инструмента стратегического управления организации на основе трехуровневой системы сценариев.

57. Принципы и критерии выбора источников информации современного стратегического анализа с учетом ориентации на свойства имеющегося информационного обеспечения.

58. Оценка источников информации для проведения эффективного стратегического анализа.

59. Оценка эффективности использования методов стратегического анализа.

60. Основные методики оценки показателей эффективности использования методов стратегического анализа (методика «сопоставления с базой», сравнение деятельности, анализа «мультипликативной» эффективности).

Критерии оценивания знаний на экзамене:

Показатель оценивания компетенций	Код контролируемой компетенции (или ее части) (согласно учебному плану)	% освоения компетенции	Критерии оценивания
Отлично	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	85% и более	Отлично выставляется обучающемуся, если он: - владеет знаниями предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; - самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы билета, подчеркивает при этом самое существенное, умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное; устанавливать причинно-следственные связи; - четко формулирует ответы, хорошо знаком с основной литературой и

Показатель оценивания компетенций	Код контролируемой компетенции (или ее части) (согласно учебному плану)	% освоения компетенции	Критерии оценивания
			методами исследования в объеме, необходимом для практической деятельности; - увязывает теоретические аспекты предмета с практическими навыками.
Хорошо	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	65-85%	Хорошо выставляется обучающемуся, если он: - владеет знаниями дисциплины почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); - самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы билета; - не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах.
Удовлетворительно	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	50-65%	Удовлетворительно выставляется обучающемуся, если он: - владеет основным объемом знаний по дисциплине; - проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; - в процессе ответов допускает ошибки по существу вопросов.
Неудовлетворительно	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	менее 50%	Неудовлетворительно выставляется обучающемуся, если он: - не освоил обязательного минимума знаний предмета, не способен ответить на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Ободец, Р. В. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Р. В. Ободец. — Уфа : БАГСУ, 2025. — 255 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/506798> (дата обращения: 13.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Романова, А. Т. Современный стратегический анализ : конспект лекций / А. Т. Романова. - Москва : РУТ (МИИТ), 2018. - 158 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896547> (дата обращения: 02.09.2024). – Режим доступа: по подписке.
3. Зенкина, И. В. Современный стратегический анализ : учебник / И.В. Зенкина. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 288 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2123833. - ISBN 978-5-16-019484-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2123833> (дата обращения: 02.09.2024). – Режим доступа: по подписке.

5.2. Дополнительная литература

1. Маевская, Е. Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций : монография / Е.Б. Маевская. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 108 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2378. - ISBN 978-5-16-009615-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1911193>
2. Бороненкова, С. А. Стратегический учет и анализ : учебное пособие / С. А. Бороненкова, А. В. Чепулянис. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 272 с. — DOI 10.12737/1842522. - ISBN 978-5-16-017313-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1842522>

5.3 Периодические издания

1. Экономика и управление: научно-практический журнал <https://ekam-journal.com/index.php/ru/tekushchij-vypusk/>
2. Журнал «Финансы и кредит» / <https://www.fin-izdat.ru/journal/fc/?ysclid=lmvupaf8id788974398>
3. «Коммерсант - Деньги» <http://www.kommersant.ru/money>.
4. «Конкурент» <http://www.konkurent.ru/>.
5. «Профиль» <http://www.profile.ru/>.
6. «Секрет фирмы» <http://www.kommersant.ru/sf>.
7. «Эксперт» <http://expert.ru/>.
8. Журнал «Экономические стратегии» <http://www.inesnet.ru/magazine/>

5.4 Интернет-ресурсы

1. Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов <http://www.aup.ru/>.
2. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru/>
3. Сайт о стратегическом управлении и планировании <http://www.stplan.ru>.

6 Оценочные средства для проверки освоения изученных компетенций

6.1 УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Фонд тестовых заданий по дисциплине

Раздел 1. Теоретические основы и особенности стратегического анализа среды организации

Тема 1.1. Цели и задачи современного стратегического анализа

Тема 1.2. Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа

Тема 1.3. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации

Тема 1.4. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации

Задание 1. В отличие от этапа стратегического планирования, стратегический менеджмент:

- А) направлен «не внутрь», а «вовне»;
- Б) ставит во главу угла поиск путей использования внешних возможностей с учётом специфики организации;
- В) включает и процесс реализации стратегии;
- Г) предполагает разработку комплекса мероприятий и программ, которые должны быть реализованы уже сейчас.

Задание 2. Выберите правильный вариант ответа на вопрос «Что такое миссия организации?»

- А) миссия – это главная цель первого уровня дерева целей организации;
- Б) миссия – это главная цель организации, которая определяет как приоритетное направление её деятельности, так и основную причину её существования;

В) миссия – это формулировка основного направления деятельности организации;

Г) миссия – это главная цель организации, которая официально утверждена в бизнес-плане.

Задание 3. Какое главное преимущество системы управления по целям?

А) разрабатываются показатели для оцифровывания целей;

Б) разрабатываются нормативы расходования материалов;

В) определяется общая плановая сумма постоянных и переменных издержек;

Г) учитывается предыдущий опыт.

Задание 4. Какое определение корпоративной стратегии является правильным?

А) стратегия гибко и адекватно преобразуется под воздействием изменений внешней среды организации;

Б) стратегия предусматривает гармоничное внутреннее взаимодействие всех подсистем, нацеленное на получение общего конечного результата, а также адекватное саморазвитие с учётом как происходящих, так и возможных изменений внешней среды организации;

В) стратегия задаёт внутреннее взаимодействие для всех подсистем, нацеленное на достижение общего конечного результата;

Г) стратегия рассчитана на получение максимальной прибыли.

Задание 5. Какая структура стратегического анализа внутренней среды организации является правильной?

А) стратегический анализ в соответствии со структурой отдельных бизнесов организации;

Б) стратегический анализ, который соответствует функциональной структуре организации;

В) ситуационный стратегический анализ, который обеспечивает бизнес-успех;

Г) стратегический анализ, который учитывает личностные качества руководителя.

Задание 6. Назовите три элемента, составляющие стратегический менеджмент.

А) стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы;

Б) анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии;

В) анализ внешней среды, анализ внутренней среды, портфельный анализ;

Г) стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование.

Задание 7. Что не относится к внутренним компетенциям:

А) НИОКР;

Б) хорошо отобранные и эффективные бизнес-процессы;

В) возможности лоббирования;

Г) наличие квалифицированного персонала, который нелегко найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время.

Задание 8. Комплексный анализ внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

А) SWOT-анализ;

Б) STEP-анализ;

В) управленческий анализ;

Г) портфельный анализ.

Задание 9. Что подразумевает PEST-анализ?

А) анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы;

Б) группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы;

В) изучение наиболее сильных конкурентов фирмы;

Г) выявление факторов внутренней и внешней среды организации и разделение их на четыре категории.

Задание 10. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

А) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;

Б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;

В) изучение специфики товара конкурента;

Г) изучение запросов потребителя товара.

Задание 11. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

А) окружение не будет изменяться;

Б) в окружении не будет происходить качественных изменений;

В) в окружении постоянно будут происходить изменения;

Г) в окружении будут происходить количественные изменения.

Задание 12. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

А) сильные стороны отрасли и фирмы;

Б) цели фирмы и интересы высшего руководства;

В) квалификация работников;

Г) все перечисленные факторы.

Задание 13. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:

А) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

Б) предметом SWOT-анализа выступает внешняя среда, а предметом STEP-анализа – только ее макро- среда

В) предметом SWOT-анализа выступает внутренняя среда организации, предметом STEP-анализа – только ее внешняя макро- среда;

Г) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз.

Задание 14. SWOT-анализ включает в себя:

А) анализ возможностей и вероятных угроз организации;

Б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

В) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

Г) все вместе взятое.

Задание 15. В каком порядке заполняется таблица SWOT-анализа?

А) SWOT;

Б) OTSW;

В) WSOT;

Г) OSWT/

Задание 16. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT-анализе?

А) с позиции внешнего окружения;

Б) с позиции организации;

В) пункты А и Б;

Г) пункты А и Б не верны.

Задание 17. Что такое проблемное окружение?

А) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;

Б) это образное обозначение внешней среды организации;

В) так называют конкурентов организации;

Г) смысл этого термина – подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как источнику проблем.

Задание 18. Как понимать термин «угрозы и возможности»?

А) в буквальном смысле;

Б) анализ угроз и возможностей – это стандартная процедура в стратегическом управлении;

В) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;

Г) это художественный образ.

Задание 19. Стратегическая зона хозяйствования – это:

А) зона наибольшего стратегического хозяйственного риска;

Б) перспективный сегмента рынка;

В) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;

Г) свободная экономическая зона.

Задание 20. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?

А) сильные стороны;

Б) слабые стороны;

В) возможности;

Г) угрозы.

Задание 22. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относятся:

А) материально-техническое обеспечение;

Б) продажи и закупки;

В) управление людскими ресурсами;

Г) все вышеперечисленное

Задание 23. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?

А) совместное предприятие в новой области;

Б) диверсификация;

В) горизонтальная интеграция или слияние;

Г) сокращение;

Задание 25. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика?

А) уровень специализации поставщик;

Б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;

В) темпы инфляции и нормы налогообложения;

Г) все перечисленные факторы.

Раздел 2. Стратегический анализ как этап выбора стратегии

Тема 2.1. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации

Тема 2.2. Оценка действующей стратегии организации

Тема 2.3. Организация процесса стратегического анализа на предприятиях

Тема 2.4. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей

Задание 1. В отличие от этапа стратегического планирования, стратегический менеджмент:

А) направлен «не внутрь», а «вовне»;

Б) ставит во главу угла поиск путей использования внешних возможностей с учётом специфики организации;

В) включает и процесс реализации стратегии;

Г) предполагает разработку комплекса мероприятий и программ, которые должны быть реализованы уже сейчас.

Задание 2. Выберите правильный вариант ответа на вопрос «Что такое миссия организации?»

А) миссия – это главная цель первого уровня дерева целей организации;

Б) миссия – это главная цель организации, которая определяет как приоритетное направление её деятельности, так и основную причину её существования;

В) миссия – это формулировка основного направления деятельности организации;

Г) миссия – это главная цель организации, которая официально утверждена в бизнес-плане.

Задание 3. Какое главное преимущество системы управления по целям?

А) разрабатываются показатели для оцифровывания целей;

Б) разрабатываются нормативы расходования материалов;

В) определяется общая плановая сумма постоянных и переменных издержек;

Г) учитывается предыдущий опыт.

Задание 4. Какое определение корпоративной стратегии является правильным?

А) стратегия гибко и адекватно преобразуется под воздействием изменений внешней среды организации;

Б) стратегия предусматривает гармоничное внутреннее взаимодействие всех подсистем, нацеленное на получение общего конечного результата, а также адекватное саморазвитие с учётом как происходящих, так и возможных изменений внешней среды организации;

В) стратегия задаёт внутреннее взаимодействие для всех подсистем, нацеленное на достижение общего конечного результата;

Г) стратегия рассчитана на получение максимальной прибыли.

Задание 5. Какая структура стратегического анализа внутренней среды организации является правильной?

А) стратегический анализ в соответствии со структурой отдельных бизнесов организации;

Б) стратегический анализ, который соответствует функциональной структуре организации;

В) ситуационный стратегический анализ, который обеспечивает бизнес-успех;

Г) стратегический анализ, который учитывает личностные качества руководителя.

Задание 6. Назовите три элемента, составляющие стратегический менеджмент.

А) стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы;

Б) анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии;

В) анализ внешней среды, анализ внутренней среды, портфельный анализ;

Г) стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование.

Задание 7. Что не относится к внутренним компетенциям:

А) НИОКР;

Б) хорошо отобранные и эффективные бизнес-процессы;

В) возможности лоббирования;

Г) наличие квалифицированного персонала, который нелегко найти на рынке труда и на подготовку которого требуется значительное время.

Задание 8. Комплексный анализ внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

А) SWOT-анализ;

Б) STEP-анализ;

В) управленческий анализ;

Г) портфельный анализ.

Задание 9. Что подразумевает PEST-анализ?

А) анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы;

Б) группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы;

В) изучение наиболее сильных конкурентов фирмы;

Г) выявление факторов внутренней и внешней среды организации и разделение их на четыре категории.

Задание 10. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

А) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;

Б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;

В) изучение специфики товара конкурента;

Г) изучение запросов потребителя товара.

Задание 11. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

А) окружение не будет изменяться;

Б) в окружении не будет происходить качественных изменений;

В) в окружении постоянно будут происходить изменения;

Г) в окружении будут происходить количественные изменения.

Задание 12. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

А) сильные стороны отрасли и фирмы;

Б) цели фирмы и интересы высшего руководства;

В) квалификация работников;

Г) все перечисленные факторы.

Задание 13. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:

А) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

Б) предметом SWOT-анализа выступает внешняя среда, а предметом STEP-анализа – только ее макро- среда

В) предметом SWOT-анализа выступает внутренняя среда организации, предметом STEP-анализа – только ее внешняя макро- среда;

Г) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз.

Задание 14. SWOT-анализ включает в себя:

А) анализ возможностей и вероятных угроз организации;

Б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

В) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

Г) все вместе взятое.

Задание 15. В каком порядке заполняется таблица SWOT-анализа?

А) SWOT;

Б) OTSW;

В) WSOT;

Г) OSWT/

Задание 16. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT-анализе?

А) с позиции внешнего окружения;

Б) с позиции организации;

В) пункты А и Б;

Г) пункты А и Б не верны.

Задание 17. Что такое проблемное окружение?

А) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;

Б) это образное обозначение внешней среды организации;

В) так называют конкурентов организации;

Г) смысл этого термина – подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как источнику проблем.

Задание 18. Как понимать термин «угрозы и возможности»?

А) в буквальном смысле;

Б) анализ угроз и возможностей – это стандартная процедура в стратегическом управлении;

В) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;

Г) это художественный образ.

Задание 19. Стратегическая зона хозяйствования – это:

А) зона наибольшего стратегического хозяйственного риска;

Б) перспективный сегмента рынка;

В) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;

Г) свободная экономическая зона.

Задание 20. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?

А) сильные стороны;

Б) слабые стороны;

В) возможности;

Г) угрозы.

Задание 22. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

А) материально-техническое обеспечение;

Б) продажи и закупки;

В) управление людскими ресурсами;

Г) все вышеперечисленное

Задание 23. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?

А) совместное предприятие в новой области;

Б) диверсификация;

В) горизонтальная интеграция или слияние;

Г) сокращение;

Задание 25. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика?

А) уровень специализации поставщик;

Б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;

В) темпы инфляции и нормы налогообложения;

Г) все перечисленные факторы.

Типовые задания

Задание 1.

Описание ситуации. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры включает 6 стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Данные о продажах этих СБЕ и их конкурентов приведены в таблице:

Характеристики СБЕ и их конкурентов

СБЕ	Продажи, млн.шт.	Число главных конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
А	2,0	9	1,4/1,4/1,0	15
В	4,2	21	3,2/3,2/2,0	20
С	4,9	16	3,8/3,0/2,5	7
Д	7,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,9	12	3,0/2,5/2,0	4
Ф	1,4	7	1,6/2,0/1,2	12

Контрольные вопросы.

1. Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния.

2. Что можно порекомендовать по результатам вашего проведенного анализа?

3. Какую стратегию следует выбрать для каждой СБЕ.

4. Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ.

Задание 2.

Компания «Тур-экстрим» основана в 2019 году в Череповце. Первый ее офис находился в здании магазина «Оружие», что вполне отвечало позиционированию фирмы как туристического агентства, специализирующегося на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе предложений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле «милитари» с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для череповецких туристов и себя не окупит.

Было пять заявок на охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в 1 тыс. долл. на человека, хотя такая поездка обходится в 2,2–2,5 тыс. долл. Люди часто интересуются, не организует ли компания походы или сплавы на два-три дня. «Тур-экстрим» предлагает отдых такого рода в Карелии, но когда называет цену в 5 тыс. руб., то клиентам это кажется дорогим. Хочется на один-два дня и не дороже 1–1,5 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 6 тыс. руб. Подобные программы стоят 9,5 тыс. руб. и аналогичных заявок очень много.

Постепенно компания стала «отрекаться» от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же стал заниматься и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ярославле. Но в Череповце на 300 тыс. жителей приходится около 30–40 турфирм, а в Ярославле на 700 тыс. жителей – более сотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем тур-агентствам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрим, когда значительная часть туров – стандартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталию мало кому приходило в голову.

Другой вполне традиционный вид услуг – туры по Золотому кольцу – компания предлагает с 2014 года. С появлением этой услуги недоразумений с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли прямиком к конкурентам. Тем более что на рынке предложений в изобилии. Более того, практически все турагентства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном здании. Прежде чем сделать окончательный выбор, клиент, естественно, обойдет их все. В своих поисках он может и не заглянуть в «экстремальную» фирму. Но собственно экстрим, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. Так, компания предлагает такой турпродукт, как прыжки с парашютом, но группа обычно набирается не более

пяти человек. Сами прыжки достаточно дешевые – от 400 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накормить... В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и прочее, а платить за подобный тур свыше 1 тыс. руб. уже желающих нет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 1,5 тыс. руб. не уложиться. В 80 % случаев клиентов из Ярославля и Череповца такие цены просто отпугивают.

Сейчас компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неделю заключается порядка 4-5 договоров в каждом из двух офисов. 25–30 % заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60 % всех доходов. Популярный вариант такого отдыха на выходные в среднем обходится в 1–1,5 тыс. руб. на человека. Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: компания только начинала работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов. Теперь договоры с пригородными турбазами и владельцами коттеджей заключены. Помимо собственно места отдыха «Тур-экстрим» представляет дополнительные услуги: может привезти лошадей для катания, проводит детские праздники, свадьбы, организует игры (на- пример веревочный курс, зарницу, «последнего героя» и игры типа пейнт-бола).

Что касается остальных направлений, то примерно 35–40 % заявок приходится на отдых за границей, еще 30–35 % – на отдых и туризм в России и ближнем зарубежье (из которых только около 40 % – профильный для компании экстрим). До 20 % доходов компании получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 10–15 % приносят ей отдых в России и ближнем зарубежье. Собственно экстрим обеспечивает всего 2–8 % прибыли.

Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах.

«Тур-Экстрим» не хочет быть одной из полутора сотен одинаковых компаний с идентичными предложениями.

Оценка компанией рыночной ситуации. Объем российского туристического рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), составляет \$11,3 млрд, при этом львиная доля спроса приходится на жителей Москвы и Петербурга. В отличие от столицы, где многие имеют возможность не экономить на отдыхе, в Ярославле и Череповце уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдых всегда рассматриваются как расходная статья, экономить на которой можно и нужно. Путевка за рубеж здесь стоит, как правило, в пределах 450–500 долл., причем клиенты первым делом интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь горящие путевки – это те, что продаются за два-три дня до вылета, чтобы заполнить непроданные места, а в «Тур-экстрим» клиент приходит в начале июня и интересуется, что у компании есть горящего на середину июля.

В настоящее время в штате компании «Тур-экстрим» – только

руководство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие сотрудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и содержании офиса все равно не спасает: конкуренция дает себя знать.

При этом рынок турагентств в регионе «довольно дружелюбный», цены приблизительно одинаковы, а разительных отличий между «ветеранами рынка» и рядовыми фирмами ни по размеру, ни в доходах нет. Помимо отсутствия явных лидеров, рынок характеризуется еще и высокой прозрачностью: конкурентная разведка практикуется широко, поскольку все конкуренты рядом. По сути дела, это даже не разведка: турфирмы иногда сами делятся друг с другом информацией, так или иначе все друг про друга знают (кто какие услуги представляет, по каким ценам и т.д.). Клиент порой приходит и говорит, в какие турфирмы обращался, и какие варианты ему предлагались и на каких условиях.

Впрочем, полноценного анализа рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных – звонки и визиты клиентов. Однако тенденцию к консолидации в «Тур-Экстриме» не могли не заметить. Первая ярославская сеть, в которую входит около 20 местных компаний, уже создана. В процессе формирования еще две. Это значит, в ближайшие годы рынок структурируется, за счет консолидации усилится и конкуренция, что запустит процесс естественного отбора.

Контрольные вопросы.

1. Что мешает развитию компании, а что бы Вы назвали «активом тур-фирмы»?
2. Имеет ли смысл развивать направление «развлечения и приключения» на данном рынке? Каким образом компания может формировать спрос на это направление в условиях пандемии?
3. Какую стратегию следует избрать региональной туристической компанией?
4. Следует ли компании изменить свое название? Аргументируйте свой ответ.
5. Проведите анализ внешней (макро- и микроокружения) и внутренней среды предприятия и предложите стратегию, которую организации следует реализовать. Определите перечень мероприятий по реализации данной стратегии в современных условиях на период введения международных санкций против РФ.

Задание 3.

Вам поручили провести стратегический анализ предприятия.

Составьте перечень вопросов для руководителей и основных специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить истинное положение дел на предприятии.

Задание 4.

Предприятие «DianSoftware» специализируется на разработке веб-приложений, веб-дизайна. Главные сферы деятельности компании: бухгалтерское программное обеспечение на платформе 1С, поддержка существующих проектов, разработка, CRM-систем, B2B, B2C сервисов SAAS, адаптивная верстка, веб-системы реального времени на основе технологии WebSockets и Angular JS. Предлагает аутсорсинг услуги по адаптивной верстке, доработке 1С, созданию, парсеров решений для CMS WordPress, Ruby, php разработке.

Территориальное расположение удобное, так как главный офис расположен в центре города по адресу: Донецк, пр. Панфилова 1, офис 418. Площадей на балансе даже излишки, которые сдаются в аренду.

На данный момент стратегией развития высшее руководство не занимается, соответственно отсутствуют план развития фирмы и система планирования. Все это говорит о том, что руководством не выделяются средства на проведение НИОКР. Предприятие не имеет альянсов и дочерних предприятий.

Предприятие имеет небольшой, однако, укомплектованный высококвалифицированными сотрудниками штат. Текучесть кадров умеренная, как и у конкурентов. Система обучения персонала имеет нерегулярный характер. Организационная структура предприятия не соответствует промежуточным целям и требует усовершенствования. Система мотивации отсутствует, однако руководством периодически реализуются поощрительные программы для сотрудников. Корпоративная культура достаточно развита, коллектив сплоченный. На предприятии имеется дресс-код и прочие стандарты, также выработались традиции празднования дней рождений и праздников.

В целом предприятие имеет отличную репутацию, вследствие высокого качества предлагаемых услуг, однако в виду отсутствия системы маркетинга (которая ограничивается только рекламой) имидж фирмы страдает и носит средний характер. Все заказы выполняются в срок, предприятие полностью закрывает потребности своих клиентов и работает без товаропроводящей системы. Ценовая политика на услуги средняя на рынке, по объемам продаж реализации услуг фирма входит в тройку лидеров на рынке, политика направлена на удовлетворение потребностей и желаний клиента.

Для оперативной и качественной работы сотрудников закуплено самое современное оборудование, которое загружено на максимум заказами. Согласно финансового отчета за 2016 календарный год положение фирмы более, чем устойчивое, заработная плата самая высокая по отрасли.

Предприятие использует отраслевую систему, которая интегрируется с сайтом и смартфонами, с постоянной поддержкой и развитием.

Контрольный вопрос. Используя данные предприятия «DianSoftware» проведите анализ внутренней среды с помощью метода SNW-анализа.

Задание 5.

Предприятия по производству строительных материалов средней мощности сложилась критическая ситуация: выпуск продукции резко сократился в связи с тем, что сотрудники начали работать неполный рабочий день, а также ряд из них был переведен на «удаленку» в условиях пандемии COVID-19, а на складах скопилось значительное количество строительных материалов, которые оказались нереализованными. Это повлекло за собой снижение объема выручки от реализации продукции, выпускаемой предприятием, рост кредиторской задолженности, перебои с выплатой заработной платы и явилось одной из причин текучести кадров, снижения объемов производства, ухудшения качества выпускаемой продукции.

Таким образом, наметилась явно выраженная тенденция к ухудшению экономического положения предприятия, снижению его производственных возможностей, ослаблению позиций на рынке сбыта продукции. Учредители предприятия, которое по своей организационной форме было закрытым акционерным обществом, вынуждены были вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуацией.

Учредителям предприятия по производству строительных материалов в сложившейся ситуации необходимо принять действенные меры для улучшения его деятельности.

Контрольные вопросы.

1. Опишите возможные действия руководителя предприятия.
2. Составьте стратегическое решение руководителя предприятия в условиях перевода части персонала на удаленную занятость.
3. Обоснуйте, как организовать трудовой процесс и оплату труда.
4. Предложите пути выхода из критической ситуации, вызванной возникшей пандемией COVID-19.
5. Необходима ли замена руководства предприятия. Обоснуйте.

Критерии оценивания результатов тестирования:

Показатель оценивания компетенций	Код контролируемой компетенции (или ее части) (согласно учебному плану)	Критерии оценивания
Количество правильных ответов	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из	Компетенция освоена обучающимся в полном объеме , если он дал правильные ответы более, чем на 80 % тестовых вопросов
Количество правильных		Компетенция освоена обучающимся, если он дал правильные ответы от 60% до 80 % тестовых вопросов

Показатель оценивания компетенций	Код контролируемой компетенции (или ее части) (согласно учебному плану)	Критерии оценивания
ответов	действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	
Количество правильных ответов		Компетенция не освоена обучающимся, если он дал правильные ответы менее чем на 60%