

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

_____ Василенко В.Н.
(подпись) (ф.И.О.)

«25» мая 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
(наименование в соответствии с РУП)

Направление подготовки (специальность)

38.04.02 Менеджмент

(шифр и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль)

Системный менеджмент

(наименование профиля/специализации)

Квалификация выпускника

магистр

Воронеж

1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины (модуля) «Современный стратегический анализ» является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

08 Финансы и экономика (в сфере внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита, финансового консультирования, управления рисками, организации закупок);

В рамках освоения программы магистратуры выпускники могут готовиться к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический; организационно-управленческий; финансовый; научно-исследовательский.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень образования - магистратура).

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-2	Способен давать рекомендации и обеспечивать взаимодействие между заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации	ИД1 _{ПКв-2} – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков
2	ПКв-3	Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений	ИД2 _{ПКв-3} – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 _{ПКв-2} – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков	Знает: основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного стратегического анализа рисков
	Умеет: анализировать внутреннюю и внешнюю предпринимательскую среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на риски организаций
	Имеет навыки: разрабатывать предложения по снижению рисков организации с учетом рекомендаций стратегического анализа
ИД2 _{ПКв-3} – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента	Знает: инструменты и методы стратегического анализа принятия решений и постановки задач управления деятельностью организации и ее подразделений
	Умеет: применять методы анализа при принятии стратегических управленческих решений в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений
	Имеет навыки: оценки вариантов решения поставленных задач управления с использованием инструментов стратегического анализа в рамках реализации производственной стратегии

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП ВО/СПО

Дисциплина относится к обязательной части Блока 1 ООП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин:

Анализ эффективности управленческой деятельности

Стратегическое управление
Управленческий консалтинг

Дисциплина является предшествующей для изучения последующих дисциплин, практик:
 Моделирование бизнес-процессов
 Менеджмент финансов
 Корпоративные системы риск-менеджмента
 Учебная практика, ознакомительная практика
 Учебная практика, научно-исследовательская работа
 Производственная практика, практика по профилю профессиональной деятельности
 Производственная практика, технологическая (проектно-технологическая) практика
 Производственная практика, научно-исследовательская работа
 Производственная практика, преддипломная практика.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 3 зачетные единицы.

Виды учебной работы	Всего академических часов, ак. ч	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч
		2 семестр
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	108	108
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	39,05	39,05
Лекции	19	19
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	19	19
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	19	19
Консультации текущие	0,95	0,95
Вид аттестации (зачет)	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	68,95	68,95
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	7,6	7,6
Подготовка к практическим занятиям	7,6	7,6
РПР	10	10
Другие виды самостоятельной работы	43,75	43,75

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

5.1 Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (указываются темы и дидактические единицы)	Трудоемкость раздела, ак.ч
1	Стратегический анализ в системе современного менеджмента	Основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного стратегического анализа рисков. Инструменты стратегического анализа. Методы принятия стратегических решений в управлении производством на микро-, мезо - и макроуровнях. Анализ внешней и внутренней предпринимательской среды. Выявление ее ключевых элементов и оценка их влияния на риски организации.	17,79
2	Стратегический	Ресурсный подход в стратегическом менеджменте. VRIO-	21,79

	анализ ресурсов организации	анализ. Анализ цепочки создания ценности. Ключевые факторы успеха. Модели управления рисками производственных ресурсов и логистических цепочек.	
3	Стратегический анализ и управление рисками развития бизнеса	Стратегия ограниченного срока службы. Стратегия незначительных улучшений. Стратегия перехода в более высокие ценовые сегменты. Бизнес-процессы как объект управления. Система сбалансированных показателей деятельности организации. Ключевые показатели эффективности: разработка предложений по снижению рисков организации с учетом рекомендаций стратегического анализа в рамках реализации производственной стратегии.	21,79
4	Современные тенденции развития стратегического анализа	Стратегические парадоксы. Развитие концепции стратегических противоречий в рамках стратегического менеджмента. Отраслевая специфика стратегического анализа. Стратегический анализ в малом бизнесе.	21,79
5	Реализация стратегии и управление организационными изменениями	Реализация стратегии. Стратегия как источник изменений в организации. Оценка вариантов решения поставленных задач управления производством с использованием инструментов стратегического анализа в рамках реализации производственной стратегии. Управление изменениями. Преодоление рисков противодействия организационным изменениям.	20,79
<i>Консультации текущие</i>			0,95
<i>Зачет</i>			0,1

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак. ч
1	Стратегический анализ в системе современного менеджмента	2	2	13,79
2	Стратегический анализ ресурсов организации	4	4	13,79
3	Стратегический анализ и управление рисками развития бизнеса	4	4	13,79
4	Современные тенденции развития стратегического анализа	4	4	13,79
5	Реализация стратегии и управление организационными изменениями	5	2	13,79
<i>Консультации текущие</i>			0,95	
<i>Зачет</i>			0,1	

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч
1	Стратегический анализ в системе современного менеджмента.	Основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного стратегического анализа рисков. Инструменты стратегического анализа. Методы принятия стратегических решений в управлении производством на микро-, мезо- и макроуровнях. Анализ внешней и внутренней предпринимательской среды. Выявление ее ключевых элементов и оценка их влияния на риски организации.	2
2	Стратегический анализ ресурсов организации.	Ресурсный подход в стратегическом менеджменте. VRIO-анализ. Анализ цепочки создания ценности. Ключевые факторы успеха. Модели управления рисками производственных ресурсов и логистических цепочек.	4
3	Стратегический анализ и управление	Стратегия ограниченного срока службы. Стратегия незначительных улучшений. Стратегия перехода в	4

	рисками развития бизнеса.	более высокие ценовые сегменты. Бизнес-процессы как объект управления. Система сбалансированных показателей деятельности организации. Ключевые показатели эффективности: разработка предложений по снижению рисков организации с учетом рекомендаций стратегического анализа в рамках реализации производственной стратегии.	
4	Современные тенденции развития стратегического анализа.	Стратегические парадоксы. Развитие концепции стратегических противоречий в рамках стратегического менеджмента. Отраслевая специфика стратегического анализа. Стратегический анализ в малом бизнесе.	4
5	Реализация стратегии и управление организационными изменениями.	Реализация стратегии. Стратегия как источник изменений в организации. Оценка вариантов решения поставленных задач управления производством с использованием инструментов стратегического анализа в рамках реализации производственной стратегии. Управление изменениями. Преодоление рисков противодействия организационным изменениям.	5

5.2.2 Практические занятия (семинары)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ак. ч
1	Стратегический анализ в системе современного менеджмента	Основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного стратегического анализа рисков. Инструменты стратегического анализа. Методы принятия стратегических решений в управлении производством на микро-, мезо - и макроуровнях. Анализ внешней и внутренней предпринимательской среды. Выявление ее ключевых элементов и оценка их влияния на риски организации.	2
2	Стратегический анализ ресурсов организации	Ресурсный подход в стратегическом менеджменте. VRIO-анализ. Анализ цепочки создания ценности. Ключевые факторы успеха. Модели управления рисками производственных ресурсов и логистических цепочек.	4
3	Стратегический анализ и управление рисками развития бизнеса	Стратегия ограниченного срока службы. Стратегия незначительных улучшений. Стратегия перехода в более высокие ценовые сегменты. Бизнес-процессы как объект управления. Система сбалансированных показателей деятельности организации. Ключевые показатели эффективности: разработка предложений по снижению рисков организации с учетом рекомендаций стратегического анализа в рамках реализации производственной стратегии.	4
4	Современные тенденции развития стратегического анализа	Стратегические парадоксы. Развитие концепции стратегических противоречий в рамках стратегического менеджмента. Отраслевая специфика стратегического анализа. Стратегический анализ в малом бизнесе.	4
5	Реализация стратегии и управление организационными изменениями	Реализация стратегии. Стратегия как источник изменений в организации. Оценка вариантов решения поставленных задач управления производством с использованием инструментов стратегического анализа в рамках реализации производственной стратегии. Управление изменениями. Преодоление рисков противодействия организационным изменениям.	5

5.2.3 Лабораторный практикум не предусмотрен

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. ч
1	Стратегический анализ в системе современного менеджмента	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,52
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	1,52
		РПР	2
		Другие виды СРО	8,75
2	Стратегический анализ ресурсов организации	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,52
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	1,52
		РПР	2
		Другие виды СРО	8,75
3	Стратегический анализ и управление рисками развития бизнеса	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,52
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	1,52
		РПР	2
		Другие виды СРО	8,75
4	Современные тенденции развития стратегического анализа	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,52
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	1,52
		РПР	2
		Другие виды СРО	8,75
5	Реализация стратегии и управление организационными изменениями	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,52
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	1,52
		РПР	2
		Другие виды СРО	8,75

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

6.1 Основная литература

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> — Режим доступа: для авториз. пользователей.

Алексеева, Н. В. Современный стратегический анализ : учебно-методическое пособие / Н. В. Алексеева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020 — Часть 1 — 2020. — 70 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/163929> — Режим доступа: для авториз. пользователей.

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> — Режим доступа: для авториз. пользователей.

6.2 Дополнительная литература

Моисеева, Е. Е. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е. Е. Моисеева. — Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2017. — 90 с. — Текст :

электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/147586> — Режим доступа: для авториз. пользователей.

Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е. Ю. Кузнецова, П. П. Крылатков, Т. А. Минеева, О. О. Подоляк ; под редакцией Е. Ю. Кузнецова. — Екатеринбург : УрФУ, 2016. — 131 с. — ISBN 978-5-7996-1832-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/98784>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Современный стратегический анализ: методические указания и задания для самостоятельной работы, Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; сост. профессор И. П. Богомолова, доцент Тринеева Л. Т., Воронеж. – ВГУИТ – 2021.

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (<https://minobrnauki.gov.ru/>)

2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (<http://obrnadzor.gov.ru/>)

3. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru>)

4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>)

5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru/>)

6. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>, неограниченный доступ. ООО «Издательство Лань» Лицензионный договор на предоставление права использования программного обеспечения ИКЗ 211366602677636660100100470016311244 № 883 от 20.12.2021 (срок действия с 03.03.2022 по 02.03.2023).

7. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>, неограниченный доступ. ООО «ЭБС ЛАНЬ» Договор № 882 ИКЗ 211366602677636660100100480016311244 от 26.02.2021 (срок действия с 03.03.2022 по 02.03.2023).

8. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/>, для 7000 пользователей. Базовая коллекция. ООО «Некс Медиа» Контракт об оказании информационных услуг № 102 ИКЗ 21136660267763666010014000000244 от 21.02.2022 (срок действия с 01.03.2022 по 31.08.2022).

9. «Образовательная платформа ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/> ООО Электронное издательство ЮРАЙТ. Договор на оказание услуг по предоставлению доступа к образовательной платформе № 707 от 09.11.2021 (срок действия с 03.12.2021 по 02.12.2022)

10. БД «ПОЛПРЕД Справочники» <http://www.polpred.com>, неограниченный доступ, ООО «ПОЛПРЕД Справочники» Соглашение № 128 от 12.04.2017 (скан-копия), (срок действия с 12.04.2017 до 15.10.2022)

11. Сетевая локальная БД Справочная Правовая Система Консультант Плюс для 50 пользователей, ООО «Консультант-Эксперт» Договор № 200016222100052 от 19.11.2021 (срок действия с 01.01.2022 по 31.01.2023)

12. Научная электронная библиотека <http://elibrary.ru/> ООО Научная электронная библиотека. Лицензионное соглашение № 681/633 от 04.09.2013, неограниченный доступ

13. Сводный каталог библиотек г. Воронеж https://lib.vsu.ru/zgate?Init+lib_svkatalog.xml,simple_sv.xml+rus, ФГБОУ ВО «ВГУ» Договор о безвозмездной передаче научно-технической продукции № 271 от 04.06.2018, неограниченный доступ (срок действия с 04.06.2018 по 03.06.2023)

14. ИС ЭКБСОН <http://www.vlibrary.ru/> ФГБУ «Государственная публичная научно-техническая библиотека России. Соглашение о сотрудничестве в области развития Информационной системы доступа к электронным каталогам библиотек сферы образования и науки в рамках единого интернет-ресурса № 478 от 31.08.2020 г., неограниченный доступ (срок действия с 31.08.2020 по 31.08.2022).

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

Microsoft Windows 7 (Microsoft Open License Microsoft Windows Professional 7 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#47881748 от 24.12.2010 г. <http://eopen.microsoft.com>),

Альт Образование 8.2 + Liber Office 6.2 (Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»),

Adobe Reader XI ((бесплатное ПО) <https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html>),

Microsoft Office Professional Plus 2010 (Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. <http://eopen.microsoft.com>),

Автоматизированная интегрированная библиотечная система «МегаПро» (Номер лицензии: 104-2015 Дата: 28.04.2015 Договор №2140 от 08.04.2015 г. Уровень лицензии «Стандарт»)

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

<p>Учебная аудитория для проведения учебных занятий (2 ауд.) Комплект мебели для учебного процесса. Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации</p>	<p>394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19 № 28, 2 этаж (Административный корпус)</p>
<p>Учебная аудитория для проведения учебных занятий (ауд. 248) Комплект мебели для учебного процесса. Мультимедийное оборудование: Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP LaserJet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.</p>	<p>394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19 № 9, 2 этаж (Административный корпус)</p>
<p>Учебная аудитория (помещение для самостоятельной работы обучающихся) (ауд. 427 а) Комплект мебели для учебного процесса. Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300Ci5-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.</p>	<p>394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19 № 71, 4 этаж ЛИТЕРА 1Е</p>

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля)**.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

ПРИЛОЖЕНИЕ
к рабочей программе

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

1. Организационно-методические данные дисциплины для заочной формы обучения

1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 3 зачетные единицы

Виды учебной работы	Всего академических часов, ак. ч	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч
		3 семестр
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	108	108
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	18,1	18,1
Лекции	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	8	8
Консультации текущие	1,2	1,2
Рецензирование контрольных работ обучающихся-заочников	0,8	0,8
Вид аттестации (зачет)	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	86	86
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	62	62
Подготовка к практическим занятиям	4	4
Контрольная работа	10	10
Другие виды самостоятельной работы	10	10
Подготовка к зачету (контроль)	3,9	3,9

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения Компетенции
1	ПКв-2	ПКв-2 Способен давать рекомендации и обеспечивать взаимодействие между заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации	ИД1 _{ПКв-2} – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков
2	ПКв-3	Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений	ИД2 _{ПКв-3} – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 _{ПКв-2} – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков	Знает: основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного стратегического анализа рисков
	Умеет: анализировать внутреннюю и внешнюю предпринимательскую среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на риски организаций
	Владеет: навыками разработки предложения по снижению рисков организации с учетом рекомендаций стратегического анализа
ИД2 _{ПКв-3} – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента	Знает: инструменты и методы стратегического анализа принятия решений и постановки задач управления деятельностью организации и ее подразделений
	Умеет: применять методы анализа при принятии стратегических управленческих решений в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений
	Владеет: навыками оценки вариантов решения поставленных задач управления с использованием инструментов стратегического анализа в рамках реализации производственной стратегии

2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные материалы		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Стратегический анализ в системе современного менеджмента	ПКв-2 (ИД1 _{ПКв-2}), ПКв-3 (ИД2 _{ПКв-3})	Собеседование (вопросы к зачету)	1-57, 104-108	Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
2	Стратегический анализ ресурсов организации		Тест		
3	Стратегический анализ и управление рисками развития бизнеса		Собеседование (решение практических задач)	Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)	
4	Современные тенденции развития		Кейс-задания (ситуационные задания)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)

	стратегического анализа			
5	Реализация стратегии и управление организационными изменениями		Расчетно-практическая работа	Проверка преподавателем (Уровневая шкала)

3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Аттестация обучающегося по дисциплине проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета).

3.1 Банк заданий

ПКв-2 - Способен давать рекомендации и обеспечивать взаимодействие между заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации (ИД1_{ПКв-2} – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
1	Весь блок задач стратегического анализа рисков можно разбить на следующие группы: А) аналитико-управленческая группа задач, исполнительная группа задач, координационная группа задач; Б) задачи определения и классификации рисков, задачи идентификации факторов риска и исследования динамики их взаимосвязей и изменений; В) не А) и не Б).
2	Можно выделить следующие методы управления рисками: А) метод построения «дерева событий», метод «событие—последствие», метод «дерева отказов»; Б) статистический метод, метод аналогий, метод экспертных оценок, расчетно-аналитический метод; В) метод уклонения от рисков, метод локализации рисков, метод диссипации рисков, метод компенсации рисков.
3	Риск – это: А) неблагоприятное событие, влекущее за собой убыток Б) все предпосылки, могущие негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение строго определенного временного промежутка В) вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий Г) вероятность провала программы продаж
4	Управление риском – это: А) отказ от рискованного проекта Б) комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации риска В) комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, принятие риска или уход от него Г) комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска
5	Что такое анализ риска? А) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия Б) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты В) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик
6	На какие виды подразделяются риски по уровню финансовых потерь? А) допустимый, критический и катастрофический; Б) недопустимый, допустимый и критический; В) критический, катастрофический и недопустимый.

7	<p>Как называются риски, которые обусловлены деятельностью самого предприятия и его контактной аудиторией?</p> <p>А) внешними Б) внутренними В) чистыми</p>
8	<p>Как называются риски, в результате реализации которых предприятию грозит потеря прибыли?</p> <p>А) катастрофическими Б) критическими В) допустимыми</p>
9	<p>В чем состоит социально-экономическая функция риска?</p> <p>А) в том, что в процессе рыночной деятельности риск и конкуренция позволяет выделить социальные группы эффективных собственников в общественных классах, а в экономике – отрасли деятельности, в которых риск приемлем</p> <p>Б) в том, что реализация риска может обеспечить дополнительную по сравнению с плановой прибыль в случае благоприятного исхода В) оба варианта верны</p>
10	<p>Чем характеризуется риск?</p> <p>А) Вероятность; Б) Важность; В) Ущерб; Г) Все перечисленными характеристиками.</p>
11	<p>Какие методы наиболее часто используются при идентификации рисков?</p> <p>А) Метод аналогий (экстраполяции). Б) SWOT-анализ. В) Метод анализа документации и моделей системы. Г) Построение дерева рисков. Д) Методы мозгового штурма. Е) Все перечисленные методы.</p>
12	<p>Стратегия организации это:</p> <p>А) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка); Б) практическое использование методологии стратегического управления; В) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей; Г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.</p>
13	<p>Что такое предпринимательская среда?</p> <p>А) Это совокупность характеристик, субъектов и организационных структур, определяющих условия ведения деятельности предприятия; Б) Это сложившаяся в стране благоприятная социально-экономическая, политическая, гражданско-правовая ситуация, обеспечивающая экономическую свободу дееспособным гражданам для занятия предпринимательской деятельностью; В) Это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности</p>
14	<p>Что относится к внутренней среде?</p> <p>А) Структура, цели, задачи, внутриорганизационные процессы; Б) Цели, задачи, люди, технология, поставщики; В) Цели, задачи, структура, внутриорганизационные процессы, задачи, технология, люди, расстановка оборудования, организация рабочих мест; Г) Цели, задачи, структура, внутриорганизационные процессы, задачи, технология, люди</p>
15	<p>Какие элементы внешней среды оказывают прямое влияние на организацию?</p> <p>А) Политические факторы, профсоюзы, международные события Б) Конкуренты, потребители, поставщики, законы и государственные органы В) Конкуренты, состояние экономики, международные события, потребители Г) Конкуренты, поставщики, политические факторы, НТП</p>
16	<p>Какие элементы внешней среды имеют косвенное влияние на деятельность организации?</p> <p>А) Профсоюзы, НТП, конкуренты, состояние экономики Б) Политические обстоятельства, состояние экономики, состояние техники и технологии, международные события В) Политические обстоятельства, система экономических отношений в государстве, государственные органы власти, партии Г) НТП, государственные органы власти, международное окружение, поставщики</p>
17	<p>Наличие условий и факторов, воздействующих на предпринимательскую деятельность и требующих принятия управленческих решений для их устранения или приспособления это...</p> <p>А) внутрифирменное предпринимательство Б) предпринимательская среда В) культура предпринимательства Г) внутрифирменное планирование</p>

18	Предпринимателями контролируются следующие факторы предпринимательской среды: А) внешней среды; Б) внутренней среды; В) и те и другие.
19	Что подразумевается под выявлением рисков? А) определение факторов и событий, которые могут негативно повлиять на цели компании Б) декомпозиция целей компании на более мелкие составляющие В) определение уровня ущерба от риска и вероятности его наступления Г) процесс минимизации рисков
20	Какой способ вовлечения сотрудников в процесс выявления рисков самый эффективный? А) проведение индивидуального интервью Б) проведение совместного семинара В) использование опросников
21	Оценка и приоритизация рисков это: А) анализ рисков с целью определения наиболее критичных с точки зрения вероятности и ущерба Б) определение факторов и событий, которые могут негативно повлиять на цели компании В) выбор и внедрение мероприятий, направленных на снижение рисков Г) построение автоматизированной математической модели учета рисков
22	Если ущерб от реализации риска существенно превышает стоимость мероприятий по его управлению, то: А) мероприятие рекомендуется для внедрения Б) мероприятие не рекомендуется для внедрения
23	Выделите метод оценки риска, используемый в ситуациях, когда принимаемые решения сильно зависят от принятых ранее и определяют сценарии дальнейшего развития событий: А) имитационное моделирование Б) вероятностный метод В) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости Г) построение дерева решений Д) анализ чувствительности Е) метод сценариев
24	Отметьте метод оценки риска, представляющий собой серию численных экспериментов, призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов на некоторые зависящие от них результаты: А) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости Б) анализ чувствительности В) построение дерева решений Г) вероятностный метод Д) метод сценариев Е) имитационное моделирование
25	Процесс использования механизмов уменьшения рисков называется так: А) диверсификация Б) лимитирование В) хеджирование
26	Что такое количественный анализ рисков? А) оценка рисков в терминах их возможных последствий, используя установленные критерии Б) оценка вероятности возникновения рисков и размеры ущерба/выгоды В) оценка объема работ, которые нужно будет выполнить в случае возникновения риска
27	Что такое качественный анализ рисков? А) оценка рисков в терминах их возможных последствий, используя установленные критерии Б) оценка вероятности возникновения рисков и размеры ущерба/выгоды В) оценка объема работ, которые нужно будет выполнить в случае возникновения риска
28	Главным инструментом статистического метода расчета риска является А) Коэффициент конкордации Б) Коэффициент ликвидности В) Коэффициент вариации Г) Коэффициент восстановления платежеспособности
Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)	
29	К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относится: А) условия конкуренции в отрасли Б) нестабильность конкуренции в отрасли В) политические факторы Г) устойчивость и надежность спроса
30	Наличие и разнообразие институтов, с помощью которых предприятие осуществляет предпринимательскую деятельность: А) экономическая среда; Б) социальная среда; В) культурная среда; Г) институциональная среда; Д) демографическая среда.
31	Из каких важных шагов состоит процесс выявления рисков?

	<p>А) структурирование цели Б) использование классификатора рисков В) вовлечение сотрудников / интервью Г) экспертная оценка Д) использование методики «галстук-бабочка» Е) разработка мероприятий по минимизации рисков</p>
32	<p>Из каких шагов состоит процесс оценки/приоритизации рисков? А) экспертная оценка Б) использование методики «галстук-бабочка» В) анализ чувствительности и сценарный анализ Г) структурирование цели Д) использование классификатора рисков Г) разработка мероприятий по минимизации рисков</p>
33	<p>Как можно использовать отчеты о рисках компании? А) привлечение внешнего финансирования Б) снижение стоимости страховых премий В) поиск стратегических партнеров Г) снижение уровня потерь от реализации рисков Е) для определения виновных в реализации риска</p>
34	<p>Какие процедуры включает в себя мониторинг выявленных рисков? А) статус реализации запланированных мероприятий Б) анализ эффективности проводимых мероприятий В) переоценка существующих рисков Г) выявление новых рисков Д) проведение сценарного анализа и анализа чувствительности Е) пересмотр бюджета компании</p>
35	<p>Каковы функции объекта управления в риск-менеджменте? А) организация разрешения риска; Б) организация рискованных вложений капитала; В) организация работы по снижению величины риска; Г) организация процесса страхования рисков; Д) организация экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса;</p>
36	<p>Какие способы управления процентным риском можно использовать при ожидании снижения достаточно высоких процентных ставок? А) сократить долю кредитов с фиксированной ставкой Б) сократить сроки заемных средств В) увеличить долю кредитов с фиксированной ставкой Г) увеличить сроки заемных средств</p>
37	<p>К группе финансовых рисков, связанных с формой организации хозяйственной деятельности, относятся А) валютный риск Б) авансовый риск В) оборотный риск Г) инфляционный риск</p>
38	<p>Вопросы стратегии управления риском в организациях - это: А) определение возможных видов рисков; Б) совершенствование мотивационного механизма; В) обоснование предельных сумм убытков от рисков; Г) выбор методов, инструментов управления рисками.</p>
39	<p>Какие критерии учитываются при выполнении качественного анализа рисков? А) затраты Б) социально-экономические аспекты В) официальные и предписанные требования</p>
40	<p>Для чего выполняется количественный анализ рисков? А) для оценки вероятности возникновения рисков Б) для оценки размера ущерба В) для оценки размера выгоды</p>
Тестовые вопросы нахождение соответствия, выстраивание последовательности	
41	<p>Установите соответствие методов анализа и их названий А) процедура поиска во внешней среде таких экономически важных, имеющих синергетический эффект структур, которые не очевидны при обследовании или с помощью экспертов. Б) Исследуются влияние: конкурентной борьбы между фирмами внутри отрасли; угроза появления товаров и услуг-субститутов; способность поставщиков и покупателей диктовать свои условия; угроза появления новых конкурентов. В) конкурирующих предприятий по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения и технологии производства, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Г) определяется привлекательность отрасли и ее отдельных товарных рынков, исследуется структура и динамика, характерные возможности и существующие угрозы, определяются ключевые факторы.</p>

	<p>1. Кластерный 2. Портер 3. Карты стратегической группировки 4. Отраслевой характер A1, B2, B3, G4</p>
42	<p>Укажите шаги системного подхода к управлению рисками в нужной последовательности: А) выявление рисков Б) анализ и приоритизация рисков В) управление рисками Г) мониторинг и пересмотр АБВГ</p>
43	<p>Расставьте способы управления рисками в порядке снижения их эффективности: А) избегание Б) минимизация В) перенос Г) принятие АБВГ</p>
44	<p>Установите соответствие названий способов страхования риска от возможных потерь путем переноса риска изменения цены с одного лица на другое А) соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается как на бирже, так и вне биржи и предоставляет право одной из сторон исполнить контракт или отказаться от его исполнения. Б) соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается на бирже, а его исполнение гарантируется расчетной палатой биржи. В) процесс страхования риска от возможных потерь в будущем путем переноса риска изменения цены с одного лица на другое. Г) соглашение между двумя сторонами о покупке или продаже установленного количества товара по определенной цене на конкретную дату в будущем, которое заключается вне биржи и обязательно для исполнения 1. Опционный контракт 2. Фьючерсный контракт 3. Хеджировани 4. Форвардный контракт A1, B2, B3, G4</p>
45	<p>Установите соответствие инструментов и методов ограничения снижения уровня риска: инструменты: А) установление предельных сумм затрат на решение; Б) разделение транспортных партий грузов; В) учет мнения специалистов при выборе решения; Г) повышение регулярности, комплексности мониторинговых наблюдений (процедур); методы: 1) предварительная экспертиза решения; 2) использование эффективных систем контроля; 3) лимитирование рисков; 4) диверсификация риска. A3; B4; B1; G2</p>
46	<p>Найдите соответствие: 1.Альтернативность риска 2.Противоречивость риска 3.Неопределенность А) с одной стороны, риск обеспечивает осуществление инициатив, новаторских идей, экспериментов, т.е. ускоряет общественный и технический прогресс. С другой стороны, риск ведет к торможению социального прогресса в тех случаях, когда альтернатива в условиях риска выбирается без должного учета объективных закономерностей развития явления; Б) связана с необходимостью выбора из нескольких возможных вариантов решения. В простых ситуациях выбор осуществляется на основании прошлого опыта и интуиции, в сложных ситуациях необходимо использование специальных методов и методик; В) представляет собой незнание достоверного, отсутствие однозначности. 1Б, 2А, 3В</p>
47	<p>Найдите соответствие: 1.Коммерческие риски 2.Финансовые риски 3.Чистые риски А) риски, связанные с покупательной способностью, инвестиционные риски Б) торговые, производственные, имущественные, финансовые риски; В) транспортные, политические, экологические, природно-естественные. 1Б, 2А, 3В</p>
48	<p>Найдите соответствие: 1.Инвестиционные риски</p>

	<p>2.Риски прямых финансовых потерь А) риск упущенной выгоды, риск снижения доходности; Б) биржевой, селективный риски, риск банкротства. 1А, 2Б</p>
49	<p>Найдите соответствие: 1.Риски ликвидности 2.Селективные риски 3.Торговые риски 4. Кредитные риски А) риски неправильного выбора способа вложения капитала, вида ценных бумаг для инвестирования в сравнении с другими видами ценных бумаг при формировании инвестиционного портфеля; Б) опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору; В) риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости; Г) риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара и т. п. 1В, 2А, 3Г 4Б</p>
50	<p>Установите последовательность алгоритм управления риском: А- выбор метода воздействия на риск в целях снижения его уровня, Б- определение корректирующих целей для снижения рассогласования между фактическим уровнем риска и приемлемым, В- выбор управляющих воздействий на риск, Г- постановка целей управления риском, Д- анализ эффективности принятых решений на основе сравнения полученного уровня риска с приемлемым уровнем, Е- анализ риска на основе, собранной информации (качественный и количественный анализ). ГЕАВДБ</p>
51	<p>Найдите соответствие между основными математическими моделями по оценке последствий риска и их характеристикой: 1.Детерминированные 2.Стохастические 3.Лингвистические А) применяются, когда известны причины и факторы риска, а также исход по каждому предпринимаемому действию; Б) используют аппарат нечеткой логики и применяются при нечетко выраженной природе риска; В) строятся на основе статистически значимой информации о прошлых реализациях, когда причины и факторы риска случайны и риск может описываться распределением вероятностей на заданном множестве. 1А, 2Б, 3В</p>
<p>Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы</p>	
52	<p>Представьте себе, что вы специалист по СУ и вас пригласила известная компания "А" проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и приводите всестороннее обследование. С чего вы начнете свою работу: а) с анализа финансового положения фирмы; б) изучения целей фирмы; в) досконального анализа деятельности высших руководителей; г) изучения положения и поведения фирмы на рынке; д) анализа производственного потенциала фирмы; е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений; ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами? Ответ: г, б, в, е, д, ж, а</p>
53	<p>Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определить стратегию производителя компьютеров. Ответ: Стратегия широкой дифференциации в целях расширения рынка сбыта.</p>
54	<p>Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам. Сформулировать миссию ресторана. Ответ: Миссия ресторана состоит в том, чтобы удовлетворить потребности высшего общества.</p>
<p>Кейс-задания (Ситуационные задания)</p>	
55	<p>Фирма, выпускающая лаки для дерева, и фирма, производящая компоненты для получения лака для дерева, решили добровольно объединиться. При этом они остаются в той же отрасли, что и раньше.</p>

	<p>Определите тип стратегии достижения конкурентных преимуществ фирм в отрасли. Ответ: Стратегия синергизма.</p>
56	<p>Предположим, что наряду с наступательной стратегией имеются способное и деятельное руководство, творческий коллектив, ресурсы, удачно избранная исходная идея, хорошо функционирующая инновационная система. Первой стратегической проблемой, с которой сталкивается руководство на практике – это выбор альтернативы стратегии развития. Какой способ развития будет для фирмы наиболее дешевым и быстрым: собственная разработка нового товара или покупка лицензии? Ответ: Покупка лицензии.</p>
57	<p>Задание 3 Периодически нововведения в различных областях управления являются основой процветанию любой компании. Вместе с тем, нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. Какие, по вашему мнению, действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Ответ: Необходимо сократить число уровней в организационной структуре, пересмотреть систему стимулирования, продумать и организовать обучение и переобучение работников, их продвижение по карьерной лестнице, разработать мероприятия по укреплению корпоративной культуры.</p>

ПКв-3 - Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений (ИД2_{ПКв-3} – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
58	<p>Как называется процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует? А) стратегическое управление Б) стратегическое решение В) стратегическое планирование Г) стратегический менеджмент</p>
59	<p>Какая схема перспективного планирования означает, что цели отделений, стратегии их развития, производственные планы инициируются оперативными подразделениями предприятия? А) снизу $\frac{3}{4}$ вверх (децентрализовано) Б) сверху $\frac{3}{4}$ вниз (централизованно) В) интерактивно (во взаимодействии)</p>
60	<p>На каком этапе развития корпоративного управления широко использовались расчеты окупаемости капитальных вложений, соизмерение (дисконтирование) затрат во времени, а главными ориентирами для предприятий являлись заданные сверху объемы производства? А) на этапе стратегического менеджмента Б) на этапе стратегического планирования В) на этапе долгосрочного планирования Г) на этапе бюджетирования</p>
61	<p>От чего не зависит горизонт планирования? А) от степени предсказуемости будущего Б) от продолжительности воздействия принимаемых решений В) от среднего времени от появления идеи до ее внедрения Г) от существующей на предприятии системы управления</p>
62	<p>Как часто называют стратегическое управление? А) рыночным стратегическим управлением Б) действенно ориентированной системой В) управлением по результатам</p>
63	<p>На каком этапе развития корпоративного управления руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т. д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет $\frac{3}{4}$ бюджетов по статьям расходов? А) на этапе бюджетирования Б) на этапе стратегического менеджмента В) на этапе долгосрочного планирования Г) на этапе стратегического планирования</p>
64	<p>Кто из перечисленных авторов не считается основоположником стратегического планирования? А) К. Эндриус Б) И. Ансофф В) А. Д. Чандлер Г) П. Друкер</p>
65	<p>Что из перечисленного не входит в стратегический анализ (согласно первому этапу составления стратегического плана развития предприятия)? А) анализ отраслевой принадлежности предприятия Б) анализ внешней деловой окружающей среды</p>

	В) анализ ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей)
66	<p>Что определяется как комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, а также конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития?</p> <p>А) стратегическое планирование Б) стратегическое решение В) стратегический менеджмент Г) стратегическое управление</p>
67	<p>С чем в стратегическом управлении сочетается планирование изменения возможностей?</p> <p>А) с политическими и экономическими условиями Б) с планированием стратегий В) с крупными социально-экономическими системами</p>
68	<p>Стратегическое планирование необходимо реализовывать в ... среде:</p> <p>А) стабильной Б) динамичной В) финансовой Г) внутренней</p>
69	<p>На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:</p> <p>А) стратегия работы отдельного исполнителя Б) стратегия работы отдельного подразделения В) стратегия фирмы по всем ее направлениям Г) стратегия фирмы на ближайшую перспективу</p>
70	<p>Составление стратегического плана – это функция:</p> <p>А) руководства Б) внешних консультантов В) планового отдела Г) финансового отдела</p>
71	<p>Обычно стратегическое планирование бывает рассчитано на:</p> <p>А) долгосрочную перспективу Б) краткосрочную перспективу В) среднесрочную перспективу Г) финансовую перспективу</p>
72	<p>Важный этап разработки общей стратегии предприятия:</p> <p>А) анализ бухгалтерского баланса Б) установление индивидуальных целей В) анализ разрывов между целями и реальными возможностями Г) рост организации</p>
73	<p>Стратегия, предполагающая развитие предприятия и превышение показателей каждого последующего года по сравнению с предыдущим:</p> <p>А) стратегия роста Б) стратегия сокращения В) стратегия фокусирования Г) корпоративная стратегия</p>
74	<p>Фирма производит бытовые холодильники и реализует их на территории РФ. Фирма планирует открыть сеть кофеен. Решение фирмы соответствует стратегии развития:</p> <p>А) развитие рынка Б) проникновение на рынок В) диверсификация Г) бенчмаркинг</p>
75	<p>Процесс выбора стратегии организации состоит из:</p> <p>А) анализа текущей стратегии Б) контроля деятельности высшего руководства В) определения альтернативных стратегий Г) оценки и выбора стратегии</p>
76	<p>Анализ стратегии организации по отношению к обществу должен включать:</p> <p>А) анализ целей и ограничений Б) анализ внешней среды В) все, вышеперечисленное</p>
77	<p>Мультирегиональная стратегия предполагает:</p> <p>А) стандартизацию конструкции, дизайна своих товаров и рекламных стратегий всех своих предприятий вне зависимости от стран их пребывания Б) адаптацию компании к условиям конкуренции в каждой стране в отдельности В) глобальную интеграцию и высокую скорость реакции компании в отдельных странах</p>
78	<p>Сокращение как стратегия организации предполагает:</p> <p>А) ликвидацию, отсечение лишнего, переориентацию Б) отсечение лишнего В) ликвидацию</p>
79	Стратегия получения конкурентных преимуществ за счет объединения двух или большего

	<p>числа бизнес - единиц в одних руках – это стратегия:</p> <p>А) дифференциации Б) синергизма В) первопроходца Г) роста</p>
80	<p>Конечным результатом выполнения стратегии служит:</p> <p>А) усиление конкурентных преимуществ фирмы Б) выход предприятия на рынок с новыми товарами В) выявление сильных, слабых сторон организации, а также возможностей и угроз из внешней среды Г) внутренние изменения организации, обеспечивающие адаптацию к внешней среде</p>
81	<p>Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:</p> <p>А) непосредственным исполнителям Б) руководству предприятия В) научным и инженерно-техническим сотрудникам Г) руководителям среднего звена</p>
82	<p>Систематический процесс выявления лучших организаций и оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций:</p> <p>А) бенчмаркинг Б) франчайзинг В) факторинг Г) маркетинг</p>
Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)	
83	<p>Результат системы стратегического планирования:</p> <p>А) определение миссии, целей, выбор стратегий, постановка стратегических задач Б) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план В) распределение ресурсов для будущих программ Г) определение финансового плана, стратегий сбыта Д) определение финансового плана и плана закупок</p>
84	<p>Виды стратегий по уровням управления:</p> <p>А) портфельная Б) текущая В) стратегии роста Г) деловая (конкурентная) Д) функциональная Е) дифференциации</p>
85	<p>Основные элементы стратегии:</p> <p>А) система целей Б) производство В) маркетинг Г) миссия Д) планы Е) рынок</p>
86	<p>Если основная цель предприятия в среднесрочной перспективе – выживание, то оптимальная для такого предприятия стратегия:</p> <p>А) интенсивного роста Б) интегрированного роста В) сокращения Г) наступательная Д) оборонительная</p>
87	<p>К ключевым пространствам, в рамках которых предприятие определяет свои цели относятся:</p> <p>А) положение на рынке Б) инновации В) рост организации Г) ликвидация Д) социальная ответственность Е) сокращение расходов</p>
88	<p>Ключевые факторы формулирования стратегии:</p> <p>А) сильные стороны отрасли Б) сильные стороны фирмы В) партии и движения в обществе Г) организационная структура Д) цели фирмы Е) инфляция</p>
89	<p>Все ресурсы для целей стратегического анализа делят на:</p> <p>А) осязаемые Б) неосязаемые В) внешние</p>

	Г) внутренние Д) материальные																																			
90	К базовым стратегиям относятся: А) ограниченный рост Б) диверсификация В) интеграция Г) рост Д) развитие Е) слияние и поглощение Ж) сокращение или стратегия последнего средства З) комбинированная стратегия																																			
91	Стратегия в управлении – это (выберите правильные определения): А) создание посредством разнообразных действий менеджмента уникальной и ценной позиции предприятия Б) интуитивно последовательная интегрированная схема принятия решений В) обобщающая модель действий в будущем, необходимых для достижения целей организации Г) набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений Д) правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность Е) общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации Ж) все, перечисленное выше																																			
92	К эталонным стратегиям развития организации и бизнеса относят следующие группы (выберите несколько): А) Стратегии целенаправленного перехода в другой бизнес Б) Стратегии интегрированного роста В) Стратегии концентрированного роста Г) Стратегии обратной горизонтальной интеграции Д) Стратегия диверсифицированного роста																																			
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности																																				
93	Определите цифрами очередность стадий стратегического планирования: А) анализ внешней среды Б) анализ альтернатив и выбор стратегии В) миссия и цели Г) анализ сильных и слабых сторон Д) управление реализацией стратегии Е) оценка стратегии В – 1, А – 2, Г – 3, Б – 4, Д – 5, Е – 6.																																			
94	Поставьте в соответствие характеристики предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения:																																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Характеристика</th> <th>1.«ВИОЛЕНТЫ»</th> <th>2.«ПАТИЕНТЫ»</th> <th>3.«ЭКСПЛЕРЕНТЫ»</th> <th>4.«КОММУТАНТЫ»</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А) Уровень конкуренции - высокий</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Б) Какие потребности обслуживает инновационные</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>В) Размер компании только мелкие</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Г) Расходы на НИОКР - средние</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Д) Динамизм развития - высокий</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Е) Реклама - массовая</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Характеристика	1.«ВИОЛЕНТЫ»	2.«ПАТИЕНТЫ»	3.«ЭКСПЛЕРЕНТЫ»	4.«КОММУТАНТЫ»	А) Уровень конкуренции - высокий					Б) Какие потребности обслуживает инновационные					В) Размер компании только мелкие					Г) Расходы на НИОКР - средние					Д) Динамизм развития - высокий					Е) Реклама - массовая				
Характеристика	1.«ВИОЛЕНТЫ»	2.«ПАТИЕНТЫ»	3.«ЭКСПЛЕРЕНТЫ»	4.«КОММУТАНТЫ»																																
А) Уровень конкуренции - высокий																																				
Б) Какие потребности обслуживает инновационные																																				
В) Размер компании только мелкие																																				
Г) Расходы на НИОКР - средние																																				
Д) Динамизм развития - высокий																																				
Е) Реклама - массовая																																				
	а1 б3 в4 г2 д1,3 е1																																			
95	Расположите в правильном порядке этапы роста и развития компании: А) диверсификация путем инвестиций свободных ресурсов в другие виды бизнеса Б) концентрация на одиночном бизнесе на одном национальном рынке; В) вертикальная интеграция и/или глобальная экспансия к сильнейшей позиции в ключевом бизнесе; БВА																																			
96	По Нейлору, для различных позиций матрицы GE/McKinsey предлагаются следующие стратегии (поставить в соответствие):																																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Позиция</th> <th>Стратегия</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>а) Уходить из бизнеса</td> </tr> <tr> <td>1. Победитель 1</td> <td>б) Извлекать доход</td> </tr> </tbody> </table>	Позиция	Стратегия		а) Уходить из бизнеса	1. Победитель 1	б) Извлекать доход																													
Позиция	Стратегия																																			
	а) Уходить из бизнеса																																			
1. Победитель 1	б) Извлекать доход																																			

	<table border="1"> <tr> <td>2. Победитель 2</td> <td>в) Извлекать доход сокращаться</td> </tr> <tr> <td>3. Победитель 3</td> <td>г) Инвестировать</td> </tr> <tr> <td>4. Вопрос</td> <td>д) Расте</td> </tr> <tr> <td>5. Средняя</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Производитель прибыли</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Проигравший 1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>8. Проигравший 2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>9. Проигравший 3</td> <td></td> </tr> </table> <p>1Г; 2Д; 3Д; 4Б; 5Б; 6Б; 7В; 8В; 9А</p>	2. Победитель 2	в) Извлекать доход сокращаться	3. Победитель 3	г) Инвестировать	4. Вопрос	д) Расте	5. Средняя		6. Производитель прибыли		7. Проигравший 1		8. Проигравший 2		9. Проигравший 3	
2. Победитель 2	в) Извлекать доход сокращаться																
3. Победитель 3	г) Инвестировать																
4. Вопрос	д) Расте																
5. Средняя																	
6. Производитель прибыли																	
7. Проигравший 1																	
8. Проигравший 2																	
9. Проигравший 3																	
97	<p>Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. бюджетирование 2. долгосрочное планирование 3. стратегическое планирование 4. стратегический менеджмент <p>1234</p>																
98	<p>Последовательность, в которой должны отражаться этапы процесса стратегического планирования</p> <p>Варианты ответа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. миссия предприятия 2. цели предприятия 3. стратегический анализ 4. концепция общей стратегии 5. планирование <p>12345</p>																
Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы																	
99	<p>Затраты на разработку стратегического плана предприятия составили 200 тыс. руб. При этом в результате реализации плана предполагается получение чистой прибыли в размере 150 тыс. руб. Целесообразно ли реализовывать план с такими параметрами? Какой из принципов стратегического планирования нарушен?</p> <p>Ответ: целесообразно, если при всех альтернативных действиях предприятие будет в убытке больше чем на 50 тыс. руб.</p>																
100	<p>Выполнить диагностику стратегического плана реформирования машиностроительного предприятия «Дельта». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед. Рассчитать численности работников по стратегическому плану реформирования машиностроительного предприятия «Дельта».</p> <p>Решение</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Численность работников по отчету составляет: $Ч_о = 123000 / 320 = 384$ чел. 2. Плановая численность меньше отчетной на 120 чел.: $Ч_п = 384 - 120 = 264$ чел. 																
Кейс-задания (Ситуационные задания)																	
101	<p>В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающих по несколько «звезд», «трудных детей», «дойных коров» и «собак». Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов стратегической единицы бизнеса</p> <p>Ответ: <i>«Звезды» обеспечат высокую долю рынка, а значит и высокую прибыль, хотя они требуют и высоких затрат, но обеспечивают высокую и стабильную прибыль. «Трудные дети» требуют больших вложений, прежде чем превратятся в «звезды». «Собаки» требуют большого внимания, и прибыли не приносят. Проводя анализ портфеля продукции, можно увидеть насколько он сбалансирован и принять решение о капиталовложениях в каждую группу товаров.</i></p>																
102	<p>Менеджмент фирмы, занимающейся фермерским хозяйством решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товаров и соответственно более низкой себестоимости продукции. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии для фирмы.</p> <p>Ответ: <i>Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спрос на товары высокоэластичен по цене; 																

	<p>2. Преобладает ценовая конкуренция; 3. Продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов; 4. Различия в товарных марках мало значимы для покупателей; 5. Организация имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы, энергоресурсов.</p>
103	<p>Сформулируйте миссию ЗАО «Телефон» в соответствии с позициями стратегического управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Генеральные цели организации. 2. Описание услуг, предлагаемых организацией. 3. Характеристика рынка. 4. Особенности использования технологий. 5. Возможности и способы достижения целей. 6. Философия организации. <p>Ответ: «Мы расширяем возможности мобильной связи, превращая мобильный телефон в многофункциональное устройство, объединяющее качественную передачу голоса и высокоскоростную передачу данных. Мы стремимся к тому, чтобы стать ведущим оператором в области уникальных технологий и телекоммуникаций. Достижения научной и инженерной мысли мы превращаем в комфорт и легкость общения. Вы можете получить свободный доступ к необходимой информации в любой момент времени по вашему желанию. Мы предлагаем вам широкий спектр услуг и решений, дающих уверенность и обеспечивающих комфорт вашей жизни. Мы развиваемся вместе с вами. Мы стараемся опережать ваши требования и запросы, постоянно совершенствуя услуги и качество обслуживания. Кроме того, мы заботимся о том, чтобы предложить вам максимально экологические технологии. Мы хотим, чтобы образ действий нашей компании вызывал доверие, уважение и симпатию общества, партнеров по бизнесу и отдельных клиентов».</p>

3.2 Вопросы для зачета

ПКв-2 - Способен давать рекомендации и обеспечивать взаимодействие между заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации (ИД1_{ПКв-2} – Изучает, анализирует и оценивает предпринимательскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков)

Номер вопроса (задачи, задания)	Текст вопроса
104	<p>Понятие стратегии. Становление стратегии в контуре стратегического управления организацией.</p> <p>Ответ: Стратегия — это направление перехода компании из существующего состояния в желаемое будущее. Стратегия предприятия определяется его стратегической позицией по шести главным направлениям развития: стратегическая конкурентная позиция рассчитана на оптимизацию прибыльности фирмы в ближайшей перспективе (1 год); производственная позиция выражает отношение к проблемам себестоимости продукции и трудоемкости производства; производственная и конкурентная позиции вместе характеризуют возможности и обязательства по гарантиям прибыльности от реализации изделий и услуг предприятия на уже освоенных рынках; инновационная позиция определяет тематику НИОКР и проектов внедрения по новой продукции, новым технологиям, нововведениям в маркетинге и менеджменте; предпринимательская позиция устанавливает на длительный срок условия достижения прибыльности, экономической и финансовой стабильности за счет балансирования стратегических зон хозяйствования, оптимального использования активов, эффективного планирования стратегических ресурсов, учета интересов клиентов, стратегических партнеров и групп влияния; административная позиция говорит о готовности, активности и открытости всего персонала и высшего руководства предприятия к стратегическим изменениям.</p>
105	<p>Методический инструментарий диагностики стратегии организации.</p> <p>Ответ: Стратегическая диагностика помогает оценить эффективность стратегии предприятия, понять стратегическую позицию предприятия в каждом из направлений его деятельности, оценить сильные и слабые сигналы, поступающие из внутренней и внешней сред. Информация, полученная в ходе такой диагностики, оказывает неоценимую поддержку руководителю в процессе формирования стратегии предприятия. Экономическая стратегия предприятия ориентирована на внешнюю и внутреннюю среды предприятия. Результаты реализации руководством фирмы стратегических решений во многом обусловлены влиянием внешней и внутренней сред на характер вырабатываемых решений, однако, и сами стратегические решения влияют на процессы, протекающие во внутренней и внешней средах. Поэтому</p>

	<p>одной из важнейших задач стратегической диагностики является определение эффективности стратегии предприятия: насколько правильно выбрана стратегия, насколько она отражает целевые установки предприятия, соответствует ли она условиям внешней и внутренней среды. Но прежде чем рассматривать диагностику стратегии предприятия, рассмотрим вкратце разные виды стратегий, которые может применять предприятие.</p>
106	<p>Аналитическое обоснование и оценка стратегии организации.</p> <p>Ответ: На всех этапах процесса стратегического управления производится большая аналитическая работа, направленная на выявление потребностей и оценку ресурсов и позволяющая принимать обоснованные решения. В ее центре — анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих воздействие на стратегию организации. Объектом изучения во внешней среде являются две группы факторов, одна из которых характеризуется прямым воздействием на работу организации (эта группа факторов относится к деловому окружению организации, и ее нередко называют деловой средой или средой задач организации), вторая — косвенным, но тем не менее достаточно ощутимым влиянием (эта группа является общественной средой организации).</p>
107	<p>Сущность, содержание и характерные особенности стратегического анализа.</p> <p>Ответ: Основной целью стратегического анализа является формирование понимания ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее благополучие бизнеса и определяющих в конечном итоге выбор стратегии. одной из главных задач стратегического анализа является определение уровня конкурентоспособности компании. При выполнении этой задачи, очень важно сформировать всестороннее понимание конкурентных преимуществ компании, которые она имеет на сегодняшний момент. Также стратегический анализ должен определить проблемы, с которыми столкнулась компания, установить причины их возникновения. Помимо этого, необходимо создать иерархию проблем., то есть выявить наиболее остроактуальные. Тем самым предопределить алгоритм их разрешения. Задачей стратегического анализа является проведение всесторонней ревизии внутренних ресурсов компании, формирование четкого представления о кадровом потенциале компании, описать структуру компании и пути её преобразования. Не менее важен блок задач, касающихся анализа внешней среды. Среди них следует выделить как наиболее важные, такие задачи как: определение макроэкономических тенденций, и их вероятное влияние на будущее компании. Необходимо установить тенденции развития отрасли, в которой работает компания.</p>
108	<p>Система принципов формирования стратегии</p> <p>Ответ: Учитывая, что процесс разраб. стратегии отличается существ. особенностями, необх. соблюдать опред. правила и принципы формир. стратегии:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотрение организации как открытой соц-эк. системы – предполаг. признание, что на показатели работы орг. влияют не только внутренние факторы, а, соответственно, в процессе стратегического планирования надо оценивать и планировать изменения факторов внешней среды. 2. Формир. стратегии развития орг. должно основываться на базовой стратегии и должна соблюдаться иерархия принятия стратегич. решений. 3. Выделение доминантных сфер стратегического развития - предполагает, что орг. выделяет для себя наиболее ключевые с точки зрения получения конечного результата виды деят. 4. Обеспечение гибкости разрабатываемой ЭС - стратегия разраб. в усл.неопределенности, множества альтернатив, поэтому практически невозможно сохранить все принятые стратегические решения не проводя корректировку. 5. Обеспечение альтернативности стратегического выбора - предполагает, что в процессе разработки стратегии орг. должна осуществлять активный поиск альтернативных вариантов решения и выбирать лучший из них. 6. Обеспечение постоянного использования результатов технологического процесса и инновационных решений. 7. Учет уровня риска в процессе принятия стратегических решений - практически все стратегические решения так или иначе изменяют уровень риска, соответственно, орг. опред. приемлемый для нее уровень риска стратегии и сознательно отказывается от решений, риски потерь которых чрезмерно велики. 8. Обеспечение процесса разработки и реализации стратегии профессиональным аппаратом специалистов высокой квалификации. 9. Обеспечение разработанной стратегии соответствующей структурой управления и организационной культурой.

ПКв-3 - Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений (ИД2_{ПКв-3} – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента)

Номер вопроса (задачи, задания)	Текст вопроса (задачи, задания)
109	<p>Анализ макроокружения (PEST-анализ).</p> <p>Ответ: Макросреда включает общие факторы, которые не оказывают влияния на краткосрочную деятельность предприятия, не могут влиять на его долгосрочные решения. PEST-анализ - выявление и оценка влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. Цель PEST-анализа — отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений. PEST — это аббревиатура четырех английских слов: P — Political-legal — политико-правовые, E — Economic -экономические, S — Sociocultural — социокультурные T — Technological forces — технологические факторы Политический фактор внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику. Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности. Изучение социального компонента внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др. Анализ технологического компонента позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.</p>
110	<p>Анализ конкуренции. Методика структурного анализа конкурентного окружения.</p> <p>Ответ: Анализ конкурентного окружения начинается с определения типа среды, в которой действует организация. Выше мы уже обсудили различные типы среды и выяснили, что вполне возможно получить представление о неопределенности и сложности среды посредством анализа. Структурный анализ является попыткой представить множественные воздействия окружающей среды организации в виде модели, которую достаточно легко понять и согласно которой можно действовать. Целью изучения различных типов конкурентной среды является получение разностороннего описания среды путем выявления максимального количества факторов, которые могут воздействовать на шансы организации добиться успеха или потерпеть неудачу в деятельности на рынке. Наибольшая сложность состоит в том, что количество факторов велико и степень их воздействия на организацию может существенно различаться. Преодоление этой сложности возможно на пути использования схем, выделяющих наиболее значимые факторы, воздействующие на организации, и позволяющих оценить интенсивность их воздействия.</p>
111	<p>Модель анализа и прогнозирования затрат, объема выпуска и прибыли (CVP-анализ).</p> <p>Ответ: При планировании производственной деятельности часто используют CVP – анализ или анализ «затраты – объем - прибыль». CVP – анализ – это анализ поведения затрат, в основе которого лежит взаимосвязь затрат, выручки (дохода), объема производства и прибыли. Это инструмент управленческого планирования и контроля. Результаты анализа по данной модели используются менеджером для краткосрочного планирования и оценки альтернативных решений. Взаимосвязь «затраты-объем прибыль» легко выразить графически или формулами. График показывает взаимосвязь выручки (доходов), затрат, объема продукции, прибыли (убытков).</p>
112	<p>Портфельный анализ</p> <p>Ответ: Портфельный анализ позволяет выявлять и оценивать перспективы развития компании с целью вложения средств в наиболее прибыльные направления и сокращения или прекращения инвестиций в малоэффективные проекты. Необходимо, чтобы портфель компании был сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено сочетание выпуска традиционных товаров, приносящих прибыль с новыми товарами, нуждающимися в инвестициях. Прибыль от традиционных товаров перераспределяется в пользу выпуска перспективных товаров и, далее, когда перспективные товары станут традиционными, они будут являться источником прибыли для нового поколения товаров. Для портфельного анализа используются стратегически матрицы, которые образуются по двум признакам (факторам) с помощью системы горизонтальных и вертикальных координат. На координатах откладываются количественные и качественные характеристики рынка компания, а на пересечении</p>

	образуются квадранты, которые отражают позицию компании на рынке. Матрицы имеют двойное название – по имени разработчика и по содержанию.
113	<p>Аналитическое обоснование сбалансированной системы показателей.</p> <p>Ответ: Сбалансированная система показателей состоит из 4-х составляющих: Финансовая составляющая. Финансовые показатели сохранены в ССП, поскольку они оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии компании. Клиентская составляющая. Клиентская составляющая в свете ССП рассматривается как потребительская база и сегмент рынка, в которых конкурирует компания. В нее входят удовлетворение потребностей клиентов, сохранение и увеличение клиентской базы, объем и доля целевого сегмента рынка. Составляющая внутренних бизнес-процессов. Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач компании в целом. Составляющая обучения и развития персонала. Эта составляющая ССП определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долговременные рост и совершенствование. Организационное обучение и рост имеют три главных источника: люди, системы и организационные процедуры.</p>

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости, а также методическими указаниями:

Современный стратегический анализ [ЭИ]: задания самостоятельной работы обучающихся / Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; сост. Е.А. Беляева. – Воронеж : ВГУИТ, 2022. – 18 с. <https://education.vsu.ru/>

В методических указаниях указывается порядок проведения оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, и выставления оценки по дисциплине.

Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
ПКв-2 - Способен давать рекомендации и обеспечивать взаимодействие между заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с целью устойчивого развития организации (ИД1_{ПКв-2} – Изучает, анализирует и оценивает предпринима-тельскую среду организации с целью разработки предложений по снижению рисков)					
Знать	Знание основных понятий, методов и инструментов количественного и качественного стратегического анализа рисков	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
Уметь	Умение анализировать внутреннюю и внешнюю предпринимательскую среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на риски организаций	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
Владеть	Навыки разработки предложения по снижению рисков организации с учетом рекомендаций стратегического анализа	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)

			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
ПКв-3 - Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений (ИД2_{ПКв-3} – Осуществляет поиск, анализ и оценку вариантов управленческих решений и поставленных задач в рамках стратегического менеджмента)					
Знать	Знание инструментов и методов стратегического анализа принятия решений и постановки задач управления деятельностью организации и ее подразделений	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
Уметь	Умение применять методы анализа при принятии стратегических управленческих решений в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
Владеть	Навыки оценки вариантов решения поставленных задач	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)

управления с использованием инструментов стратегического анализа в рамках реализации производственной стратегии		результатами обучения		
		обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
		обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
		обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
	Результаты выполнения расчетно-практической работы	обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
		запись алгоритма решения РПР у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
		обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
		обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении не	Отлично	Освоена (повышенный)

			допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения		
--	--	--	--	--	--