

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный университет  
им. Х.М. Бербекова» (КБГУ)

Институт права экономики и финансов

Кафедра экономики и учетно-аналитических информационных систем

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ОПОП

Алиса Г.А. Эфендиева

«30» сентября 2023 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ) ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

Специальность

38.05.01 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Специализация

«Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

Квалификация выпускника

Экономист

Форма обучения

Очная

Нальчик 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования 3
2. Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения профессиональной образовательной программы 6
3. Перечень контрольных заданий и иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности 7

**1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

**Карта компетенций**

**Код и наименование компетенции выпускника**

ПКС-2. - Способен формировать аналитическое обеспечение при разработке стратегии изменений организации.

**Код и наименование индикатора достижения компетенций выпускника**

ПКС-2.1. - Способен определять направления развития организации.

ПКС-2.2. - Способен разрабатывать стратегию управления изменениями в организации.

**Тип компетенции:** профессиональная компетенция выпускника образовательной программы по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности», уровень ВО – специалитет.

**1.1. Этапы формирования компетенций и средства оценивания**

Результаты обучения (компетенции)	Основные показатели оценки результатов обучения	Виды оценочных материалов, обеспечивающих формирование компетенций
<p><b>Код и наименование компетенции выпускника</b> ПКС-2. - Способен формировать аналитическое обеспечение при разработке стратегии изменений организации.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способы сбора и обработки качественной и своевременной информации о внутренней и внешней среде компании;</li> <li>– инструментальные средства обработки аналитической информации о компании и ее макро» и микроокружении;</li> <li>– приемы, методы и методики стратегического анализа, позволяющие решать управленческие задачи стратегического характера, требующие аналитического обоснования, а также оценивать степень достоверности используемой информации для их решения;</li> </ul>	<p>Оценочные материалы для практических занятий. Оценочные материалы для коллоквиума. Оценочные материалы для проведения тестирования. Оценочные материалы для промежуточной аттестации.</p>
<p><b>Код и наименование индикатора достижения компетенций выпускника</b> ПКС-2.1. - Способен определять направления развития организации.</p>	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– собирать и обрабатывать данные для решения стратегических задач в интересах развития бизнеса;</li> </ul>	<p>Оценочные материалы для практических занятий. Оценочные материалы для проведения тестирования.</p>

<p>ПКС-2.2. - Способен разрабатывать стратегию управления изменениями в организации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выбирать методическое обеспечение и инструментальные средства для проведения качественного стратегического анализа;</li> <li>– собирать, анализировать и интерпретировать финансовую информацию, содержащуюся в отчетности экономических субъектов и других источниках, в том числе в целях контроля финансовой безопасности;</li> <li>– организовывать деятельность рабочей группы для выполнения конкретной аналитической задачи;</li> <li>– применять методы стратегического анализа в антикоррупционной деятельности, в том числе для контроля в системе противодействия корпоративному мошенничеству;</li> </ul>	<p>Оценочные материалы для промежуточной аттестации</p>
	<p><b><i>Владеть навыками:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сбора и обработки необходимых данных;</li> <li>– выбора и применения инструментальных средств для обработки данных;</li> <li>– анализа и интерпретации стратегической информации, содержащейся в различных источниках;</li> <li>– использования современных технических средств и информационных технологий при проведении стратегического анализа;</li> <li>– интерпретации полученных, в процессе анализа результатов и формулирования выводов и</li> </ul>	<p>Оценочные материалы для практических занятий. Оценочные материалы для проведения тестирования. Оценочные материалы для промежуточной аттестации</p>

	рекомендаций.	
--	---------------	--

## 1.2. Критерии формирования оценок на различных этапах их формирования

### Текущий и рубежный контроль

Оценка регулярности, своевременности и качества выполнения обучающимся учебной работы по изучению дисциплины в течение периода изучения дисциплины (сумма – не более 70 баллов). Баллы, характеризующие успеваемость обучающегося по дисциплине, набираются им в течение всего периода обучения за изучение отдельных тем и выполнение отдельных видов работ. Общий балл складывается в результате проведения текущего и рубежного контроля по дисциплине:

Этап (уровень)	Первый этап (уровень)	Второй этап (уровень)	Третий этап (уровень)
<b>Баллы</b>	36-50 баллов	51-60 баллов	61-70 баллов
<b>Характеристика</b>	<p>Полное или частичное посещение аудиторных занятий.</p> <p>Частичное выполнение и защита заданий на практических (семинарских) занятиях.</p> <p>Выполнение тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «удовлетворительно»</p>	<p>Полное или частичное посещение аудиторных занятий.</p> <p>Полное выполнение и защита заданий на практических (семинарских) занятиях.</p> <p>Выполнение тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «хорошо»</p>	<p>Полное посещение аудиторных занятий.</p> <p>Полное выполнение и защита заданий на практических (семинарских) занятиях.</p> <p>Выполнение тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «отлично»</p>

### Промежуточная аттестация (зачет)

Оценка	Не зачтено	Зачтено
<b>Баллы</b>	36-60 баллов	61-70 баллов
<b>Характеристика</b>	<p>Обучающийся имеет 36-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля. На зачете не выполнил предложенное преподавателем задание. По итогам промежуточного контроля получил 0 баллов</p>	<p>Обучающийся имеет 36-50 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачете полностью выполнил 1/3 и более предложенного преподавателем задания. По итогам промежуточного контроля получил от 11 до 25 баллов.</p> <p>Обучающийся имеет 51-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачете выполнил одно задание полностью либо частично выполнил 2 из трех заданий. По итогам промежуточного контроля получил от 1 до 10 баллов.</p> <p>Обучающемуся, имеющему 61-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля,</p>

		выставляется отметка «зачтено» без сдачи зачета
--	--	--

На первом (начальном) этапе формирования компетенции формируются знания, умения и навыки, составляющие базовую основу компетенции, без которой невозможно ее дальнейшее развитие. Обучающийся воспроизводит термины, факты, методы, понятия, принципы и правила; решает учебные задачи по образцу.

На втором (основном) этапе формирования компетенции приобретается опыт деятельности, когда отдельные компоненты компетенции начинают «работать» в комплексе и происходит выработка индивидуального алгоритма продуктивных действий, направленных на достижение поставленной цели. На этом этапе обучающийся осваивает аналитические действия с предметными знаниями по конкретной дисциплине, способен самостоятельно решать учебные задачи, внося коррективы в алгоритм действий, осуществляя координирование хода работы, переносит знания и умения на новые условия.

Третий (завершающий) этап – это овладение компетенцией. Обучающийся способен использовать знания, умения, навыки при решении задач повышенной сложности и в нестандартных условиях. По результатам этого этапа обучающийся демонстрирует итоговый уровень сформированности компетенции.

## **2. Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения профессиональной образовательной программы**

### *Примерный перечень оценочных средств*

<b>№</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>	<b>Краткая характеристика оценочного средства</b>	<b>Представление оценочного средства в фонде</b>
1.	Коллоквиум	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2.	Устный опрос	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины, представленные в привязке к компетенциям, предусмотренным РПД
3.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд тестовых заданий
4.	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	Комплект контрольных заданий по вариантам
5.	Реферат	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое	Тема рефератов

		изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее	
6.	Доклад, сообщение	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
7.	Задача (практическое задание)	Средство оценки умения применять полученные теоретические знания в практической ситуации. Задача (задание) должна быть направлена на оценивание тех компетенций, которые подлежат освоению в данной дисциплине, должна содержать четкую инструкцию по выполнению или алгоритм действий	Комплект задач и заданий
8.	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы	Задания для решения кейс-задачи

### 3. Перечень контрольных заданий и иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности

#### 3.1. Типовые задания для текущего контроля успеваемости

**Контролируемая компетенция ПКС-2, индикаторы достижения компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2.**

##### 3.1.1. Задания для практических занятий

*Вопросы для устного опроса по темам*

##### **Тема № 1. Стратегический анализ в системе и процессе управления**

1. Дайте понятие и опишите уровни стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
2. Раскройте схему проведения стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Раскройте содержание принципов создания стоимости в стратегическом анализе (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
4. Опишите аналитические подходы к разработке и реализации стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
5. Охарактеризуйте особенности анализа факторов внутренней среды организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
6. Охарактеризуйте особенности анализа факторов макросреды (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

### ***Тема № 2. Источники информации и методы разработки стратегии***

1. Охарактеризуйте особенности организации аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
2. Приведите основные информационные источники стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Опишите систему показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
4. Приведите основные качественные методы, применяемые для разработки стратегии. Опишите суть данной группы методов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
5. Охарактеризуйте процедуру анализа факторов маркетинговой среды (ПКС-2.2).
6. Раскройте особенности использования методологии стратегического анализа в разработке миссии и цели организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

### ***Тема № 3. Использование матриц и методов позиционирования в стратегическом анализе***

1. Перечислите методы стратегического анализа в разработке стратегии организации (ПКС-2.2).
2. Опишите особенности анализа портфеля диверсифицированной организации БКГ (ПКС-2.2).
3. Раскройте суть многофакторного анализа на основе матрицы Мак-Кинси (ПКС-2.2).
4. Опишите этапы разработки эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа (ПКС-2.2).
5. Раскройте особенности обоснования стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда (ПКС-2.2).
6. Опишите содержание анализа внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси (ПКС-2.2).
7. Раскройте особенности GAP-анализа (ПКС-2.2).
8. Опишите модель делового комплексного анализа PIMS (ПКС-2.2).
9. Раскройте особенности стратегического SNW-анализа (ПКС-2.2).

### ***Тема № 4. Аналитические инструменты стратегического планирования***

1. Раскройте особенности бизнес-планов организаций как предмет стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
2. Перечислите инструменты и методы стратегического планирования (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Раскройте особенности технологии SWOT-анализа (ПКС-2.2).
4. Опишите особенности анализа безубыточности деятельности организации (ПКС-2.2).
5. Опишите этапы анализа и прогнозирования запаса финансовой прочности организации (ПКС-2.2).
6. Раскройте суть производственного и финансового леввериджа в оценке предпринимательского риска (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
7. Раскройте особенности оценки чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

### ***Тема № 5. Анализ рисков развития бизнеса***

1. Опишите разновидности предпринимательских рисков (ПКС-2.2).
2. Раскройте суть аналитического процесса управления риском (ПКС-2.2).
3. Перечислите методы количественной оценки рисков (ПКС-2.2).
4. Охарактеризуйте качественные методы оценки рисков (ПКС-2.2).
5. Раскройте основные характеристики риска и рисков ситуации (ПКС-2.2).



6. Раскройте содержание обобщенных критериев предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска (ПКС-2.2).

7. Опишите факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности (ПКС-2.2).

### **Тема № 6. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития**

1. Раскройте место анализа в системе контроллинга бизнес-процессов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

2. Раскройте место стратегического анализа и мониторинга в системе контроллинга (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

3. Опишите систему сбалансированных показателей (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

4. Раскройте особенности анализа инвестиций в развитие компании (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

5. Раскройте содержание анализа капитальных вложений (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

6. Опишите методы отбора и реализации инвестиционных проектов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

7. Раскройте особенности анализа эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

8. Раскройте особенности методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

#### *Типовые задания по темам*

##### **Задание 1.**

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 и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

##### **Ответ:**

Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:

1. Спрос на товары высокоэластичен по цене;
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.

Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.

На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.

Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в

совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.

### Задание 2.

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

#### Ответ:

«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 «звезд». «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.

### Задание 3. Матрица «товар/рынок» Ансоффа (Ansoff).

На основе разработанной корпоративной стратегии Компания «Системы и Технологии» компания сосредоточенная только на одном продукте (товаре), имеет цикл жизни, равный циклу этого продукта, поэтому необходимо иметь портфель товаров, которые находятся в различных стадиях своего развития.

Обоснованием развития нового бизнеса в растущей компании является моделирование позиционирования фирмы на рынке или проведение портфельного анализа стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Оценить разработку нового бизнеса в условиях растущей компании с помощью матрицы «товар/рынок» Ансоффа (Ansoff), предназначенной для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка ( в таблице.

#### Ответ:

Таблица 1. Матрица «товар/рынок» Ансоффа (Ansoff) для компании «Системы и Технологии»

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	<p><b>Совершенствование деятельности:</b></p> <p>1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ);</p> <p>2. Монтажно-наладочные услуги, тестирование оборудования.</p>	<p><b>Стратегия развития рынка:</b></p> <p>1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ);</p> <p>2. Монтажно-наладочные услуги, тестирование оборудования;</p> <p>3. Анализ проектов АИИС, консультационные и инжиниринговые услуги в энергетике.</p>
Новый товар	<p><b>Товарная экспансия:</b></p> <p>1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ);</p> <p>2. Производство, проектирование и</p>	<p><b>Диверсификация:</b></p> <p>1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ);</p> <p>2. Производство, проектирование и конструирование ИКМ «Пирамида»;</p>

	конструирование ИКМ «Пирамида»; 3. Выпуск, интеграция и сопровождение специализированного программного обеспечения.	3. Выпуск, интеграция и сопровождение специализированного программного обеспечения; 4. Производство, проектирование и конструирование комплекса систем Телемеханики.
--	--	---

В соответствии с рекомендациями матрицы Ансоффа производство, проектирование и конструирование комплекса Телемеханики подлежит стратегии диверсификации, предполагающей разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль и стабильность фирмы в отдаленном будущем, является наиболее рискованной и дорогостоящей. Для Компании «Системы и Технологии» характерна родственная диверсификация, при которой новые продукты и рынки схожи с существующими, а также концентрическая диверсификация, определяющая добавление новых продуктов, имеющих технологические/маркетинговые сходства с существующей продуктовой линией.

Заниматься диверсификацией предприятия вынуждает ряд причин, среди которых, стремление уменьшить или распределить риск, а также стремление уйти со stagnирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях. Естественно, диверсификация предполагает выявление именно того вида деятельности (продукции), в которой можно наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества компании.

**Задание 4.** Проект, требующий инвестиций в размере \$160000, предполагает получение годового дохода в размере \$30000 на протяжении 15 лет. Оцените целесообразность такой инвестиции, если коэффициент дисконтирования - 15%.

**Решение:**

$$NPV = \sum_{i=1}^n S_i (1 + r)^i - I_0$$

где  $S_i$  – денежные поступления в  $i$ -м году,  $I_0$  – первоначальные инвестиции,  $r$  – норма прибыльности.

$$\begin{aligned} NPV &= 30000/(1+0.15) + 30000/(1+0.15)^2 + 30000/(1+0.15)^3 + \dots + 30000/(1+0.15)^{15} - 160000 \\ &= 26087 + 22684 + 19725 + 17153 + 14915 + 12970 + 11278 + 9807 + 8528 + 7416 + 6448 + 5607 + 4876 + 4240 + 3687 - 160000 \\ &= 175421 - 160000 = \$15421 \end{aligned}$$

Поскольку  $NPV = \$15421 > 0$  - проект следует принять.

#### *Методические рекомендации*

Практическая работа – одна из форм проверки и оценки усвоения знаний. По результатам выполнения практической работы можно судить об уровне самостоятельности и активности обучающегося в учебном процессе. Практическая работа реализуется в виде аудиторной работы.

Основные задачи практической работы:

- 1) закрепление полученных ранее теоретических знаний;
- 2) выработка навыков самостоятельной научно-исследовательской работы;
- 3) выяснение подготовленности обучающихся к будущей практической работе;
- 4) выявление способностей к научно-исследовательской и поисковой деятельности.

Выполнение практических работ необходимо для более полного освоения дисциплины и играет существенную роль в формировании профессиональных компетенций.

При подготовке к практическому занятию необходимо придерживаться следующей технологии:

1. Внимательно изучить лекционный материал по теме, выносимой на конкретное занятие.

2. Найти и проработать соответствующие разделы в рекомендованных нормативных документах, учебниках и дополнительной литературе.

#### *Критерии оценивания*

Баллы (оценка)	Критерии оценивания
3 балла («отлично»)	– обучающийся выполнил работу полностью, без ошибок и недочетов
2 балла («хорошо»)	– обучающийся в целом выполнил задание (более 2/3 работы), допускается наличие не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов
1 балл («удовлетворительно»)	– задание выполнено не полностью (более 1/2, но менее 2/3 работы), допущены: не более одной грубой ошибки и двух недочетов; не более одной грубой и одной негрубой ошибки; не более трех негрубых ошибок и одного недочета
0 баллов («неудовлетворительно»)	– задание выполнено не полностью (менее 1/2 работы), число ошибок и недочетов превысило норму, установленную для оценки «удовлетворительно»

#### *Грубые ошибки:*

- незнание или неправильное применение правил, алгоритмов, существующих зависимостей, лежащих в основе выполнения задания или используемых в ходе его выполнения;
- неправильный выбор действий, операций, методов;
- неумение формировать выводы и обобщения, что определяет несоответствие выполненных действий, полученных результатов и предложенного варианта управленческих решений.

#### *Негрубые ошибки:*

- нерациональный выбор действий, операций, методов;
- ошибки при выполнении расчетных действий, не повлекшие ложность выводов и их несоответствие предложенному варианту управленческих решений.

#### *Недочеты:*

- небрежное оформление записей и расчетов;
- опiski в расчетах и выводах.

#### *3.1.2. Примерные темы для выполнения рефератов*

#### ***Контролируемая компетенция ПКС-2, индикаторы достижения компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2.***

#### ***Тема № 1. Стратегический анализ в системе и процессе управления***

1. Этапы развития стратегического анализа (ПКС-2.2).
2. Роль и место стратегического анализа в системе стратегического управления (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Принципы разработки эффективной стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
4. Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
5. Анализ деятельности конкурентов: исследование организации сбытовой сети конкурентов (ПКС-2.2).
6. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

7. Сессии стратегического анализа как форма организации разработки стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
8. Особенности разработки стратегии российскими компаниями (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
9. Включение принципов создания стоимости в стратегическом анализе (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

### ***Тема № 2. Источники информации и методы разработки стратегии***

1. Методы проведения стратегического анализа деятельности организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
2. Подходы к содержанию стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Информационно-аналитическая поддержка процессов стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
4. Проектирование системы стратегического управления (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
5. Реализация стратегии и контроль за ее исполнением (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
6. Стратегический аудит в корпорации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

### ***Тема №3. Использование матриц и методов позиционирования в стратегическом анализе***

1. Практика применения метода ассортиментных матриц для анализа продуктового портфеля предприятия (ПКС-2.2).
2. Модель делового комплексного анализа PIMS (ПКС-2.2).
3. Методы анализа макросреды: матрица возможностей и угроз (ПКС-2.2).
4. Методы анализа внутренней среды: SNW-анализ стратегического потенциала (ПКС-2.2).
5. Контрольная карта сильных и слабых сторон производственного потенциала (ПКС-2.2).
6. Контрольная карта сильных и слабых сторон кадрового потенциала (ПКС-2.2).
7. Контрольная карта сильных и слабых сторон финансового потенциала (ПКС-2.1).
8. Контрольная карта сильных и слабых сторон маркетингового потенциала (ПКС-2.2).
9. Контрольная карта сильных и слабых сторон управленческого потенциала (ПКС-2.1).
10. Методы анализа внутренней среды: многофакторная диагностическая модель (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
11. Методы комплексного анализа среды: матрица взаимовлияний (ПКС-2.2).
12. Методы конкурентного анализа: построение карты стратегических групп (ПКС-2.2).

### ***Тема №5. Анализ рисков развития бизнеса***

1. Построение модели управления рисками предприятия (ПКС-2.2).
2. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов (ПКС-2.2).
3. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности (ПКС-2.2).
4. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе (ПКС-2.2).
5. Способы снижения корпоративных рисков (ПКС-2.2).
6. Диверсификация предпринимательских рисков предприятий (ПКС-2.2).

### ***Тема №6. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития***

1. Контроллинг и его роль в стратегическом развитии компании (ПКС-2.1, ПКС-

2.2).

2. Официальные методики для проведения экспертизы финансового состояния организации (ПКС-2.2).
3. Стратегический анализ формирования финансовых результатов (ПКС-2.2).
4. Анализ и прогнозирование денежных потоков организации (ПКС-2.2).
5. Стратегия снижения издержек производства (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
6. Комплексный анализ бизнеса и перспектив развития предприятия (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
7. Методика анализа внутренней среды предприятия на основе системы сбалансированных показателей (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
8. Модели прогнозирования возможного банкротства предприятий (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
9. Разработка стратегии антикризисного управления организацией (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
10. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

*Требования к структуре, содержанию, методические рекомендации по написанию реферата*

В соответствии с Положением о рабочей программе дисциплины (модуля) по образовательным программам высшего образования в КБГУ, принятого УМС КБГУ 01 июня 2018 г. (протокол № 8) и утвержденного проректором по УР (<https://kbsu.ru/wp-content/uploads/2018/12/rpd01.pdf>) *реферат* – доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников; краткое изложение содержания научной работы, книги (или ее части), статьи с основными фактическими сведениями и выводами. Реферат является творческой исследовательской работой, основанной, прежде всего, на изучении значительного количества научной и иной литературы по теме исследования.

Реферат подготавливается и оформляется с учетом требований ГОСТ 7.32 -2001.

*Требования к структуре и содержанию реферата:*

Реферат, как правило должен содержать следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- текст реферата (основная часть);
- заключение;
- список использованных источников (список литературы);
- приложения (при необходимости).

Титульный лист реферата оформляется по требованиям, указанным ниже.

Содержание – перечень основных частей работы с указанием листов (страниц), на которых их помещают. Содержание должно отражать все материалы, представляемые к защите работы. Слово «Содержание» записывают в виде заголовка, симметрично тексту, с прописной буквы, без номера раздела. В содержании приводятся наименования структурных частей реферата, глав и параграфов его основной части с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующая часть, глава, параграф.

Во введении необходимо обозначить обоснование выбора темы, ее актуальность, объект и предмет, цель и задачи исследования, описываются объект и предмет исследования, информационная база исследования и структура работы. Заголовок «Введение» записывают симметрично тексту с прописной буквы.

В тексте реферата (основной части) излагается сущность проблемы и объективные научные сведения по теме реферата, дается критический обзор источников, собственные версии, сведения, оценки. Содержание основной части должно точно соответствовать теме

реферата и полностью ее раскрывать. Главы и параграфы реферата должны раскрывать описание решения поставленных во введении задач. Поэтому заголовки глав и параграфов, как правило, должны соответствовать по своей сути формулировкам задач реферата. Заголовка «ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ» в содержании реферата быть не должно. Текст реферата должен содержать адресные ссылки на научные работы, оформленные в соответствии требованиям ГОСТ. Также обязательным является наличие в основной части реферата ссылок на использованные источники. Изложение необходимо вести от третьего лица («Автор полагает...») либо использовать безличные конструкции и неопределенно-личные предложения («На втором этапе исследуются следующие подходы...», «Проведенное исследование позволило доказать...» и т.п.).

Заключение должно содержать краткие выводы по результатам выполненной работы, оценку полноты решения поставленных задач, разработку рекомендаций по использованию результатов исследования.

Список литературы должен оформляться в соответствии с общепринятыми библиографическими требованиями и включать только использованные студентом публикации. Количество источников в списке определяется студентом самостоятельно, для реферата их рекомендуемое количество от 10 до 20. Сведения об источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1. ГОСТ 7.80. ГОСТ 7.82. 5.10.2. Список использованных источников должен включать библиографические записи на документы, ссылки на которые оформляют арабскими цифрами в квадратных скобках.

*Требования по оформлению реферата:*

1. Печатная форма – документ должен быть создан на компьютере, в программе Microsoft Word.

2. Объем реферата – не менее 10 страниц и не более 20 страниц машинописного текста (без учета титульного листа, списка ключевых слов, содержания, списка использованных источников и приложений). Распечатка производится на одной стороне листа. Формат стандартный – А4.

3. Поля страницы: левое – 30 мм, правое, верхнее, нижнее поля – по 20 мм.

4. Выравнивание текста – по ширине. Красная строка оформляется на одном уровне на всех страницах реферата. Отступ красной строки равен 1,25 см.

5. Шрифт основного текста – Times New Roman. Размер – 14 п. Цвет – черный. Интервал между строками – полуторный.

6. Названия глав прописываются полужирным (размер – 16 п.), подзаголовки также выделяют жирным (размер – 14 п.). Если заголовок расположен по центру страницы, точка в конце не ставится. Заголовок не подчеркивается. Названия разделов и подразделов прописывают заглавными буквами. Каждый структурный элемент реферата начинается с новой страницы.

7. Между названием главы и основным текстом необходим интервал в 2,5 пункта. Интервал между подзаголовком и текстом – 2 п. Между названиями разделов и подразделов оставляют двойной интервал.

8. Нумерация страниц начинается с титульного листа, но сам титульный лист не нумеруется. Используются арабские цифры. Страницы нумеруются в нижнем правом углу без точек.

9. Примечания располагают на той же странице, где сделана сноска. Цитаты заключаются в скобки. Авторская пунктуация и грамматика сохраняется.

10. Главы нумеруются римскими цифрами (Глава I, Глава II), параграфы – арабскими (1.1, 1.2).

11. Титульный лист – в верхней части указывают полное название университета. Ниже указывают тип и тему работы. Используют большой кегль. Под темой, справа, размещают информацию об авторе и научном руководителе. В нижней части по центру – название города и год написания.

12. Список использованных источников должен формироваться в алфавитном порядке по фамилии авторов. Все источники нумеруются и располагаются в определенном порядке:

- законы;
- постановления Правительства;
- другая нормативная документация;
- статистические данные;
- научные материалы;
- газеты и журналы;
- учебники;
- электронные ресурсы.

Включенная в список литература нумеруется сплошным порядком от первого до последнего названия. По каждому литературному источнику указывается: автор (или группа авторов), полное название книги или статьи, место и наименование издательства (для книг и брошюр), год издания; для журнальных статей указывается наименование журнала, год выпуска и номер. По сборникам трудов (статей) указывается автор статьи, ее название и далее название книги (сборника) и ее выходные данные. Ссылки на интернет-ресурсы в реферате правильно оформлять в соответствии с указаниями ГОСТ 7.82. Рекомендуется использовать при подготовке реферата не менее 5 источников.

13. В приложения рекомендуется включать материалы иллюстративного и вспомогательного характера. В приложения могут быть помещены: таблицы и иллюстрации большого формата; дополнительные расчеты. На все приложения в тексте работы должны быть даны ссылки. Приложения располагают в работе и обозначают в порядке ссылок на них в тексте. Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. Например: «Приложение Б». Каждое приложение в работе следует начинать с нового листа (страницы) с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовки, который записывают симметрично тексту с прописной буквы отдельной строкой.

*Критерии оценивания при защите реферата*

Баллы (оценка)	Критерии оценивания
3 балла («отлично»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие содержания заявленной теме, отсутствие в тексте отступлений от темы работы;</li> <li>– логичность и последовательность в изложении материала в работе;</li> <li>– качество работы с зарубежными и отечественными источниками информации и данных, Интернет-ресурсами (актуальность источников, достаточность использованных источников для раскрытия темы работы);</li> <li>– правильность оформления работы (соответствие стандарту в представлении текста, ссылок, цитат, таблицы, графического материала и т.д.);</li> <li>– способность к анализу и обобщению информационного материала, степень полноты обзора состояния вопроса, обоснованность выводов в работе;</li> <li>– работа представлена в срок;</li> <li>– способность к публичной коммуникации, получены обоснованные ответы на дополнительные вопросы аудитории и преподавателя при защите работы.</li> </ul>
2 балла («хорошо»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие содержания заявленной теме, незначительные отступления в тексте от темы работы;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– незначительные нарушения в логичности и последовательности изложения материала в работе;</li> <li>– в целом достаточность и актуальность использованных зарубежных и отечественных источников информации и данных, Интернет-ресурсов для раскрытия темы реферата;</li> <li>– выполнены основные требования к оформлению работы (незначительные неточности и отступления от стандарта в представлении текста, ссылок, цитат, таблицы, графического материала и т.д.);</li> <li>– достаточный уровень проявленной способности к анализу и обобщению информационного материала, достаточная степень полноты обзора состояния вопроса и обоснованности выводов в работе;</li> <li>– работа представлена в срок, но с некоторыми недоработками;</li> <li>– неполные ответы (незначительные ошибки) на дополнительные вопросы аудитории и преподавателя при защите работы.</li> </ul>
<p>1 балл («удовлетворительно»)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– имеются существенные отступления содержания от заявленной темы, значительные отступления в тексте от темы работы;</li> <li>– значительные нарушения в логичности и последовательности изложения материала в работе;</li> <li>– в целом недостаточность, неполная актуальность использованных зарубежных и отечественных источников информации и данных, Интернет-ресурсов для раскрытия темы реферата;</li> <li>– не выполнены основные требования к оформлению работы (значительные неточности и отступления от стандарта в представлении текста, ссылок, цитат, таблицы, графического материала и т.д.);</li> <li>– недостаточный уровень проявленной способности к анализу и обобщению информационного материала, тема освещена частично, отсутствуют выводы в работе;</li> <li>– работа представлена со значительным опозданием (более 1 недели), отсутствуют отдельные фрагменты работы;</li> <li>– неполные ответы со значительными ошибками на дополнительные вопросы аудитории и преподавателя при защите работы.</li> </ul>
<p>0 баллов («неудовлетворительно»)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– тема работы не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание ее содержания;</li> <li>– поставленные задачи не выполнены или выполнены их отдельные несущественные части;</li> <li>– работа не представлена.</li> </ul>

**3.2. Задания для рубежного контроля**  
**Контролируемая компетенция ПКС-2, индикаторы достижения компетенции**  
**ПКС-2.1, ПКС-2.2.**

**Рейтинговый рубеж №1**

1. Понятие и уровни стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

2. Схема проведения стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
4. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
5. Анализ факторов внутренней среды организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
6. Анализ факторов макросреды (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
7. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
8. Информационные источники стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
9. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
10. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
11. Анализ факторов маркетинговой среды (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
12. Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

### ***Рейтинговый рубеж №2***

1. Методы стратегического анализа в разработке стратегии организации (ПКС-2.2).
2. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ (ПКС-2.2).
3. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси (ПКС-2.2).
4. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа (ПКС-2.2).
5. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда (ПКС-2.2).
6. Анализ модели 7S. GAP-анализ (ПКС-2.2).
7. Модель делового комплексного анализа PIMS (ПКС-2.2).
8. Стратегический SNW-анализ (ПКС-2.2).
9. Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
10. Инструменты и методы стратегического планирования (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
11. Технология SWOT-анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
12. Анализ безубыточности деятельности организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
13. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
14. Производственный и финансовый леверидж в оценке предпринимательского риска (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
15. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

### ***Рейтинговый рубеж №3***

1. Основные характеристики риска и рискованной ситуации (ПКС-2.2).
2. Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска (ПКС-2.2).
3. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности (ПКС-2.2).
4. Разновидности предпринимательских рисков (ПКС-2.2).
5. Аналитический процесс управления риском (ПКС-2.2).
6. Методы количественной оценки рисков (ПКС-2.2).
7. Качественные методы оценки рисков (ПКС-2.2).
8. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
9. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
10. Системы сбалансированных показателей (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

11. Анализ инвестиций в развитие компании (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
12. Анализ капитальных вложений (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
13. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
14. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
15. Методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

#### *Методические рекомендации*

При подготовке к коллоквиуму следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.

Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. Методические указания состоят из рекомендаций по изучению источников и литературы, вопросов для самопроверки и кратких конспектов ответа, относящихся к пунктам плана каждой темы. Это должно помочь обучающимся целенаправленно организовать работу по овладению материалом и его запоминанию. При подготовке к коллоквиуму следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.

Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым обучающимся или беседы в небольших группах (2-3 человека). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, проверяет конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания.

Коллоквиум, в случае необходимости, может проводиться в дистанционной форме, в системе онлайн-обучения на базе программного обеспечения Moodle со встроенной подсистемой тестирования КБГУ (<https://open.kbsu.ru>) с использованием сервисов онлайн конференций для проведения вебинаров BigBlueButton, Jitsi.

#### *Критерии оценивания*

Баллы (оценка)	Критерии оценивания
5-6 баллов («отлично»)	<p>Ответы получены 80-100% заданных вопросов. Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– полно излагает изученный материал, дает правильное определение понятий;</li> <li>– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;</li> <li>– излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.</li> </ul>
3-4 балла («хорошо»)	<p>Ответы даны на 60-80% заданных вопросов. Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, установленным для оценки «отлично», но допускает</li> </ul>

	не более 2 негрубых ошибок, которые сам же исправляет, и не более 2 недочетов.
1-2 балл («удовлетворительно»)	<p>Ответы даны на 40-60% вопросов. Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий (допускает более 2 негрубых ошибок);</li> <li>– излагает материал непоследовательно, допускает более 2 недочетов.</li> </ul>
0 баллов («неудовлетворительно»)	<p>Ответы даны менее чем на 40% вопросов. Обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала (допускает грубые ошибки).</li> </ul>

*Грубые ошибки:* неправильный ответ или пояснения к ответу на поставленный вопрос; неправильное определение базовых терминов по дисциплине.

*Негрубые ошибки:* неточный или неполный ответ на поставленный вопрос; при правильном ответе неумение самостоятельно или полно обосновать и проиллюстрировать его.

*Недочеты:* непоследовательность, неточность в языковом оформлении излагаемого.

### 3.2.2. Контрольные задания для тестирования

*Контролируемая компетенция ПКС-2, индикаторы достижения компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2.*

I:

S: Какая из характеристик сценарного планирования как элемента системы стратегического планирования является наиболее точной. Сценарное планирование – это:

-: процесс разработки многовариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу

+: процесс разработки не более четырех существенно различных сценариев развития организации, в которых представляется информация, необходимая для принятия правильного решения по всем ключевым вопросам стратегии развития организации на заданную перспективу

-: процесс разработки одновариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу

-: деятельность, связанная с получением качественной информации о возможных вариантах развития внешней среды организации и с принятием решений по соответствующим стратегическим вопросам

I:

S: Миссия организации – это:

+: ответ на вопрос, каким является наш бизнес и что мы хотим сделать для наших потребителей

-: результаты, которые будут достигнуты либо в ближайшие три -пять лет, либо постоянно из года в год

-: цель, которую руководство устанавливает для финансовой деятельности организации

-: обособленное подразделение организации, находящееся вне ее местонахождения и защищающее интересы фирмы

I:

S: Какой из перечисленных методов применяется при оценке внутренней среды фирмы:

- + : модель «пяти сил конкуренции»
- : анализ движущих сил отрасли
- : матрица Бостонской консультационной группы
- : матрица стратегических ресурсов фирмы

I:

S: Стратегическое решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется

- : детерминированным
- + : стандартным
- : хорошо структурированным
- : формализованным

I:

S: Под эффективностью стратегического управленческого решения понимается:

- : результат, полученный от реализации решения
- : разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения
- + : отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление
- : достижение поставленной цели

I:

S: На основании матрицы потерь строится критерий:

- : Лапласа
- : Гурвица
- : Вальда
- + : Сэвиджа

I:

S: Метод анализа иерархий предполагает:

- + : декомпозицию проблемы на простые составляющие части
- : иерархическое представление задачи
- : разработку оптимальной структуры управления

I:

S: Риск при принятии стратегических управленческих решений заключается:

- : в невозможности прогнозировать результаты решения
- + : в вероятности потери ресурсов или неполучения дохода
- : в отсутствии необходимой информации для анализа ситуации
- : в опасности принятия неудачного решения

I:

S: Данный метод предусматривает использование таких альтернативных стратегий для сохранения и увеличения сбыта - проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товаров:

- + : матрица возможностей по товарам/рынкам
- : матрица роста рыночной доли, матрица направленной политики
- : общая стратегическая модель Портера
- : нет верного ответа

I:

S: К какой концепции относится данное определение: матрица этой модели, как и матрица GE/McKinsey, является двухфакторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса:

- : Концепция Бостонской консультативной группы
- : Концепция Дженерал Электрик/Маккензи
- : Концепция Артур де Литтл
- +: Концепция конкуренции Shell/DPM

I:

S: Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»:

- +: «Собаки»
- : «Дойные коровы»
- : «Трудные дети»
- : «Звезды»

I:

S: Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»:

- : «Собаки»
- +: «Дойные коровы»
- : «Трудные дети»
- : «Звезды»

I:

S: Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

- : пограничным
- +: сомнительным
- : проигравшим
- : победившим

I:

S: Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога»:

- : рождение
- +: рост
- : зрелость
- : старость

I:

S: Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

- : функциональная стратегия
- : бизнес-стратегия
- +: корпоративная стратегия
- : стратегия

### *Методические рекомендации*

Полный банк тестовых заданий по дисциплине представлен в системе онлайн-обучения на базе программного обеспечения Moodle со встроенной подсистемой тестирования КБГУ (<https://open.kbsu.ru>). Обучающийся, чтобы пройти тестирование, входит в систему open.kbsu.ru под своим личным логином и паролем, выбирает нужную дисциплину и проходит тестирование.

### *Критерии оценивания*

Предел длительности контроля	30 мин
Предлагаемое количество заданий из одного контролируемого подраздела	30 тестовых заданий
Критерии оценки	% выполненных верно тестовых заданий
«4 балла», если	76-100
«3 балла», если	51-75
«2 балла», если	26-50
«1 балл», если	11-25
«0 баллов», если	0-10

### **3.3. Промежуточная аттестация**

#### **Контролируемая компетенция ПКС-2, индикаторы достижения компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2.**

##### *3.3.1. Вопросы к зачету (контролируемые компетенции ПКС-2.1, ПКС-2.2).*

1. Понятие и уровни стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
2. Схема проведения стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
3. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
4. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
5. Анализ факторов внутренней среды организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
6. Анализ факторов макросреды (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
7. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
8. Информационные источники стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
9. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
10. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
11. Анализ факторов маркетинговой среды (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
12. Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
13. Методы стратегического анализа в разработке стратегии организации (ПКС-2.2).
14. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ (ПКС-2.2).
15. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси (ПКС-2.2).
16. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа (ПКС-2.2).
17. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда (ПКС-2.2).
18. Анализ модели 7S. GAP-анализ (ПКС-2.2).
19. Модель делового комплексного анализа PIMS (ПКС-2.2).
20. Стратегический SNW-анализ (ПКС-2.2).
21. Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
22. Инструменты и методы стратегического планирования (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
23. Технология SWOT-анализа (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
24. Анализ безубыточности деятельности организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

25. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
26. Производственный и финансовый левэридж в оценке предпринимательского риска (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
27. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
28. Основные характеристики риска и рисков ситуации (ПКС-2.2).
29. Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска (ПКС-2.2).
30. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности (ПКС-2.2).
31. Разновидности предпринимательских рисков (ПКС-2.2).
32. Аналитический процесс управления риском (ПКС-2.2).
33. Методы количественной оценки рисков (ПКС-2.2).
34. Качественные методы оценки рисков (ПКС-2.2).
35. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
36. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
37. Системы сбалансированных показателей (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
38. Анализ инвестиций в развитие компании (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
39. Анализ капитальных вложений (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
40. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
41. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний (ПКС-2.1, ПКС-2.2).
42. Методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса (ПКС-2.1, ПКС-2.2).

*Методические рекомендации по подготовке и процедуре осуществления контроля выполнения*

Подготовка к промежуточной аттестации заключается в изучении и тщательной проработке обучающимся учебного материала дисциплины с учетом рекомендованного преподавателем учебно-методического обеспечения. Для обеспечения полноты ответа на вопросы и лучшего запоминания рекомендуется составлять план ответа на каждый вопрос.

### *3.3.2. Примеры типовых контрольных заданий (ПКС-2.1, ПКС-2.2).*

#### **Контрольная работа.**

##### **Вариант 1.**

1. Понятие и уровни стратегии.
2. Технология SWOT-анализа.
3. Практическое задание.

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 и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

##### **Ответ:**

Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:

1. Спрос на товары высокоэластичен по цене;
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.

Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.

На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.

Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.

### **Контрольная работа.**

#### **Вариант 2.**

1. Схема проведения стратегического анализа.
2. Производственный и финансовый левверидж в оценке предпринимательского риска.
3. Практическое задание.

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

#### **Ответ:**

«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 «звезд». «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.

### **Контрольная работа.**

#### **Вариант 3.**

1. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.
2. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов.
3. Практическое задание.

На основе разработанной корпоративной стратегии Компания «Системы и Технологии» компания сосредоточенная только на одном продукте (товаре), имеет цикл жизни, равный циклу этого продукта, поэтому необходимо иметь портфель товаров, которые находятся в различных стадиях своего развития.

Обоснованием развития нового бизнеса в растущей компании является моделирование позиционирования фирмы на рынке или проведение портфельного анализа стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Оценить разработку нового бизнеса в условиях растущей компании с помощью матрицы «товар/рынок» Ансоффа (Ansoff), предназначенной для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка ( в таблице).

**Ответ:**

Таблица 1. Матрица «товар/рынок» Ансоффа (Ansoff) для компании «Системы и Технологии»

	<b>Старый рынок</b>	<b>Новый рынок</b>
<b>Старый товар</b>	<p><b>Совершенствование деятельности:</b></p> <p>1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ);</p> <p>2. Монтажно-наладочные услуги, тестирование оборудования.</p>	<p><b>Стратегия развития рынка:</b></p> <p>1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ);</p> <p>2. Монтажно-наладочные услуги, тестирование оборудования;</p> <p>3. Анализ проектов АИИС, консультационные и инжиниринговые услуги в энергетике.</p>
<b>Новый товар</b>	<p><b>Товарная экспансия:</b></p> <p>1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ);</p> <p>2. Производство, проектирование и конструирование ИКМ «Пирамида»;</p> <p>3. Выпуск, интеграция и сопровождение специализированного программного обеспечения.</p>	<p><b>Диверсификация:</b></p> <p>1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ);</p> <p>2. Производство, проектирование и конструирование ИКМ «Пирамида»;</p> <p>3. Выпуск, интеграция и сопровождение специализированного программного обеспечения;</p> <p>4. Производство, проектирование и конструирование комплекса систем Телемеханики.</p>

В соответствии с рекомендациями матрицы Ансоффа производство, проектирование и конструирование комплекса Телемеханики подлежит стратегии диверсификации, предполагающей разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль и стабильность фирмы в отдалённом будущем, является наиболее рискованной и дорогостоящей. Для Компания «Системы и Технологии» характерна родственная диверсификация, при которой новые продукты и рынки схожи с существующими, а также концентрическая диверсификация, определяющая добавление новых продуктов, имеющих технологические/маркетинговые сходства с существующей продуктовой линией.

Заниматься диверсификацией предприятия вынуждает ряд причин, среди которых, стремление уменьшить или распределить риск, а также стремление уйти со stagnирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях. Естественно,

диверсификация предполагает выявление именно того вида деятельности (продукции), в которой можно наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества компании.

### **Контрольная работа.**

#### **Вариант 4.**

1. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии.
2. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации.
3. Практическое задание.

Проект, требующий инвестиций в размере \$160000, предполагает получение годового дохода в размере \$30000 на протяжении 15 лет. Оцените целесообразность такой инвестиции, если коэффициент дисконтирования - 15%.

#### **Решение:**

$$NPV = \sum_{i=1}^n S_i (1 + r)^i - I_0$$

где  $S_i$  – денежные поступления в  $i$ -м году,  $I_0$  – первоначальные инвестиции,  $r$  – норма прибыльности.

$$\begin{aligned} NPV &= 30000/(1+0.15) + 30000/(1+0.15)^2 + 30000/(1+0.15)^3 + \dots + 30000/(1+0.15)^{15} - 160000 \\ &= 26087 + 22684 + 19725 + 17153 + 14915 + 12970 + 11278 + 9807 + 8528 + 7416 + 6448 + 5607 + 4876 + 4240 + 3687 - 160000 \\ &= 175421 - 160000 = \$15421 \end{aligned}$$

Поскольку  $NPV = \$15421 > 0$  - проект следует принять.

### **Контрольная работа.**

#### **Вариант 5.**

1. Анализ факторов внутренней среды организации.
2. Основные характеристики риска и рисков ситуации.
3. Практическое задание.

При разработке стратегических целей формируется иерархия целей: цели, относящиеся к положению бизнеса предприятия на рынке; операционные цели; функциональные цели; корпоративные цели. Определите последовательность этапов и охарактеризуйте их.

#### **Ответ:**

По уровню иерархии цели соответствуют уровням стратегического управления:

1. Корпоративные цели ставятся перед организацией как единой системой;
2. Бизнес - цели определяют развитие конкретного бизнеса, который реализует организация;
3. Функциональные цели определяют развитие каждой отдельной функциональной сферы деятельности в рамках каждого подразделения;
4. Операционные цели определяют развитие каждой отдельной функциональной подгруппы (группы операций или процесса).

### **Контрольная работа.**

#### **Вариант 6.**

1. Анализ факторов макросреды.
2. Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска.
3. Практическое задание.

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 и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

**Ответ:**

Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:

1. Спрос на товары высокоэластичен по цене;
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.

Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.

На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.

Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.

**Контрольная работа.**

**Вариант 7.**

1. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса.
2. Разновидности предпринимательских рисков.
3. Практическое задание.

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 и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

**Ответ:**

Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:

1. Спрос на товары высокоэластичен по цене;
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.

Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.

На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.

Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.

### **Контрольная работа.**

#### **Вариант 8.**

1. Информационные источники стратегического анализа.
2. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности.
3. Практическое задание.

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

#### **Ответ:**

«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.

### **Контрольная работа.**

#### **Вариант 9.**

1. Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа.
2. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний.
3. Практическое задание.

На основе разработанной корпоративной стратегии Компания «Системы и Технологии» компания сосредоточенная только на одном продукте (товаре), имеет цикл жизни, равный циклу этого продукта, поэтому необходимо иметь портфель товаров, которые находятся в различных стадиях своего развития.

Обоснованием развития нового бизнеса в растущей компании является моделирование позиционирования фирмы на рынке или проведение портфельного анализа стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Оценить разработку нового бизнеса в условиях растущей компании с помощью матрицы «товар/рынок» Ансоффа (Ansoff), предназначенной для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка ( в таблице.

Ответ:

Таблица 1. Матрица «товар/рынок» Ансоффа (Ansoff) для компании «Системы и Технологии»

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	<b>Совершенствование деятельности:</b> 1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ); 2. Монтажно-наладочные услуги, тестирование оборудования.	<b>Стратегия развития рынка:</b> 1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ); 2. Монтажно-наладочные услуги, тестирование оборудования; 3. Анализ проектов АИИС, консультационные и инжиниринговые услуги в энергетике.
Новый товар	<b>Товарная экспансия:</b> 1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ); 2. Производство, проектирование и конструирование ИКМ «Пирамида»; 3. Выпуск, интеграция и сопровождение специализированного программного обеспечения.	<b>Диверсификация:</b> 1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ); 2. Производство, проектирование и конструирование ИКМ «Пирамида»; 3. Выпуск, интеграция и сопровождение специализированного программного обеспечения; 4. Производство, проектирование и конструирование комплекса систем Телемеханики.

В соответствии с рекомендациями матрицы Ансоффа производство, проектирование и конструирование комплекса Телемеханики подлежит стратегии диверсификации, предполагающей разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль и стабильность фирмы в отдалённом будущем, является наиболее рискованной и дорогостоящей. Для Компании «Системы и Технологии» характерна родственная диверсификация, при которой новые продукты и рынки схожи с существующими, а также концентрическая диверсификация, определяющая добавление новых продуктов, имеющих технологические/маркетинговые сходства с существующей продуктовой линией.

Заниматься диверсификацией предприятия вынуждает ряд причин, среди которых, стремление уменьшить или распределить риск, а также стремление уйти со stagnирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях. Естественно, диверсификация предполагает выявление именно того вида деятельности (продукции), в которой можно наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества компании.

### Контрольная работа.

#### Вариант 10.

1. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии.

2. Аналитический процесс управления риском.
3. Практическое задание.

Проект, требующий инвестиций в размере \$160000, предполагает получение годового дохода в размере \$30000 на протяжении 15 лет. Оцените целесообразность такой инвестиции, если коэффициент дисконтирования - 15%.

**Решение:**

$$NPV = \sum_{i=1}^n S_i (1 + r)^i - I_0$$

где  $S_i$  – денежные поступления в  $i$ -м году,  $I_0$  – первоначальные инвестиции,  $r$  – норма прибыльности.

$$\begin{aligned} NPV &= 30000/(1+0.15) + 30000/(1+0.15)^2 + 30000/(1+0.15)^3 + \dots + 30000/(1+0.15)^{15} - 160000 \\ &= 26087 + 22684 + 19725 + 17153 + 14915 + 12970 + 11278 + 9807 + 8528 + 7416 + 6448 + 5607 + 4876 + 4240 + 3687 - 160000 \\ &= 175421 - 160000 = \$15421 \end{aligned}$$

Поскольку  $NPV = \$15421 > 0$  - проект следует принять.

**Контрольная работа.**

**Вариант 11.**

1. Анализ факторов маркетинговой среды.
2. Методы количественной оценки рисков.
3. Практическое задание.

При разработке стратегических целей формируется иерархия целей: цели, относящиеся к положению бизнеса предприятия на рынке; операционные цели; функциональные цели; корпоративные цели. Определите последовательность этапов и охарактеризуйте их.

**Ответ:**

По уровню иерархии цели соответствуют уровням стратегического управления:

1. Корпоративные цели ставятся перед организацией как единой системой;
2. Бизнес - цели определяют развитие конкретного бизнеса, который реализует организация;
3. Функциональные цели определяют развитие каждой отдельной функциональной сферы деятельности в рамках каждого подразделения;
4. Операционные цели определяют развитие каждой отдельной функциональной подгруппы (группы операций или процесса).

**Контрольная работа.**

**Вариант 12.**

1. Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации.
2. Качественные методы оценки рисков.
3. Практическое задание.

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 и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

**Ответ:**

Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:

1. Спрос на товары высокоэластичен по цене;
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.

Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.

На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.

Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.

### **Контрольная работа.**

#### **Вариант 13.**

1. Методы стратегического анализа в разработке стратегии организации.
2. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов.
3. Практическое задание.

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 и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

#### **Ответ:**

Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:

1. Спрос на товары высокоэластичен по цене;
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.

Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.

На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.



Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.

### **Контрольная работа.**

#### **Вариант 14.**

1. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ.
2. Инструменты и методы стратегического планирования.
3. Практическое задание.

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 и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

#### **Ответ:**

Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:

1. Спрос на товары высокоэластичен по цене;
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.

Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.

На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.

Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.

### **Контрольная работа.**

#### **Вариант 15.**

1. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси.
2. Анализ безубыточности деятельности организации.
3. Практическое задание.

В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающих по нескольку «звезд», «трудных детей», «дойных коров» и «собак».

Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов стратегической единицы бизнеса

**Ответ:**

«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 «звезд». «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.

### **Контрольная работа.**

#### **Вариант 16.**

1. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа.
2. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга.
3. Практическое задание.

На основе разработанной корпоративной стратегии Компания «Системы и Технологии» компания сосредоточенная только на одном продукте (товаре), имеет цикл жизни, равный циклу этого продукта, поэтому необходимо иметь портфель товаров, которые находятся в различных стадиях своего развития.

Обоснованием развития нового бизнеса в растущей компании является моделирование позиционирования фирмы на рынке или проведение портфельного анализа стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Оценить разработку нового бизнеса в условиях растущей компании с помощью матрицы «товар/рынок» Ансоффа (Ansoff), предназначенной для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка ( в таблице.

**Ответ:**

Таблица 1. **Матрица «товар/рынок» Ансоффа (Ansoff) для компании «Системы и Технологии»**

	<b>Старый рынок</b>	<b>Новый рынок</b>
<b>Старый товар</b>	<p><b>Совершенствование деятельности:</b></p> <p>1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ);</p> <p>2. Монтажно-наладочные услуги, тестирование оборудования.</p>	<p><b>Стратегия развития рынка:</b></p> <p>1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ);</p> <p>2. Монтажно-наладочные услуги, тестирование оборудования;</p> <p>3. Анализ проектов АИИС, консультационные и инжиниринговые услуги в энергетике.</p>
<b>Новый товар</b>	<p><b>Товарная экспансия:</b></p> <p>1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ);</p> <p>2. Производство, проектирование и</p>	<p><b>Диверсификация:</b></p> <p>1. Производство, проектирование и конструирование автоматизированных систем контроля и учёта электроэнергии и мощности (АИИС КУЭ);</p> <p>2. Производство, проектирование и конструирование ИКМ «Пирамида»;</p>

	конструирование ИКМ «Пирамида»; 3. Выпуск, интеграция и сопровождение специализированного программного обеспечения.	3. Выпуск, интеграция и сопровождение специализированного программного обеспечения; 4. Производство, проектирование и конструирование комплекса систем Телемеханики.
--	--	---

В соответствии с рекомендациями матрицы Ансоффа производство, проектирование и конструирование комплекса Телемеханики подлежит стратегии диверсификации, предполагающей разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль и стабильность фирмы в отдаленном будущем, является наиболее рискованной и дорогостоящей. Для Компании «Системы и Технологии» характерна родственная диверсификация, при которой новые продукты и рынки схожи с существующими, а также концентрическая диверсификация, определяющая добавление новых продуктов, имеющих технологические/маркетинговые сходства с существующей продуктовой линией.

Заниматься диверсификацией предприятия вынуждает ряд причин, среди которых, стремление уменьшить или распределить риск, а также стремление уйти со stagnирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях. Естественно, диверсификация предполагает выявление именно того вида деятельности (продукции), в которой можно наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества компании.

### **Контрольная работа.**

#### **Вариант 17.**

1. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда.
2. Системы сбалансированных показателей.
3. Практическое задание.

Проект, требующий инвестиций в размере \$160000, предполагает получение годового дохода в размере \$30000 на протяжении 15 лет. Оцените целесообразность такой инвестиции, если коэффициент дисконтирования - 15%.

#### **Решение:**

$$NPV = \sum_{i=1}^n S_i (1+r)^i - I_0$$

где  $S_i$  – денежные поступления в  $i$ -м году,  $I_0$  – первоначальные инвестиции,  $r$  – норма прибыльности.

$$\begin{aligned}
 NPV &= 30000/(1+0.15) + 30000/(1+0.15)^2 + 30000/(1+0.15)^3 + \dots + 30000/(1+0.15)^{15} - 160000 \\
 &= 26087 + 22684 + 19725 + 17153 + 14915 + 12970 + 11278 + 9807 + 8528 + 7416 + 6448 + 5607 + 4876 + 4240 + 3687 - 160000 \\
 &= 175421 - 160000 = \$15421
 \end{aligned}$$

Поскольку  $NPV = \$15421 > 0$  - проект следует принять.

### **Контрольная работа.**

#### **Вариант 18.**

1. Анализ модели 7S. GAP-анализ.
2. Анализ инвестиций в развитие компании.
3. Практическое задание.

При разработке стратегических целей формируется иерархия целей: цели, относящиеся к положению бизнеса предприятия на рынке; операционные цели; функциональные цели; корпоративные цели. Определите последовательность этапов и охарактеризуйте их.

**Ответ:**

По уровню иерархии цели соответствуют уровням стратегического управления:

1. Корпоративные цели ставятся перед организацией как единой системой;
2. Бизнес - цели определяют развитие конкретного бизнеса, который реализует организация;
3. Функциональные цели определяют развитие каждой отдельной функциональной сферы деятельности в рамках каждого подразделения;
4. Операционные цели определяют развитие каждой отдельной функциональной подгруппы (группы операций или процесса).

**Контрольная работа.**

**Вариант 19.**

1. Модель делового комплексного анализа PIMS.
2. Анализ капитальных вложений.
3. Практическое задание.

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 и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

**Ответ:**

Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:

1. Спрос на товары высокоэластичен по цене;
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.

Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.

На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.

Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.

## **Контрольная работа.**

### **Вариант 20.**

1. Стратегический SNW-анализ.
2. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов.
3. Практическое задание.

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 и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

#### **Ответ:**

Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:

1. Спрос на товары высокоэластичен по цене;
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.

Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.

На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.

Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.

*Методические рекомендации по подготовке и процедуре осуществления контроля выполнения*

Цель контрольных заданий: контроль сформированности практических навыков использования теоретических знаний в решении прикладных экономических задач.

При подготовке к выполнению контрольных заданий необходимо обратиться к конспектам практических заданий и заданиям самостоятельно выполненным работ для закрепления алгоритма решения типовых задач.

*Критерии оценивания*

Шкала оценивания

Не зачтено (36-60 баллов)	Зачтено (61-70 баллов)
Обучающийся имеет 36-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля. На зачете не выполнил предложенное преподавателем задание. По итогам промежуточного контроля получил 0 баллов	Обучающийся имеет 36-50 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачете полностью выполнил одно задание и частично (полностью) второе задание. По итогам промежуточного контроля получил от 11 до 25 баллов. Обучающийся имеет 51-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачете выполнил одно задание полностью либо частично выполнил оба задания. По итогам промежуточного контроля получил от 1 до 10 баллов. Обучающемуся, имеющему 61-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, выставляется отметка «зачтено» без сдачи зачета

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Федеральное  
государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова» (КБГУ)**

Институт права, экономики и финансов

Кафедра экономики и учетно-аналитических информационных систем

Дисциплина Стратегический анализ

**БИЛЕТ № 1**

1. Понятие и уровни стратегии
2. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ

**Задание**

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 и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

Руководитель ОПОП \_\_\_\_\_ Г.А. Эфендиева

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ А.Х. Шидов