

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 23.12.2024 11:20:13

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Стратегический анализ издержек и конкурентоспособности предприятия**

Направление 38.03.06 Торговое дело

Направленность 38.03.06.06 "Организация и управление бизнесом в сфере торговли"

Для набора 2023 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Коммерция и логистика****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>6 (3.2)</b>		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	6	6	6	6
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	14	14	14	14
Контактная работа	14	14	14	14
Сам. работа	157	157	157	157
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	180	180	180	180

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Третьяченко Т.В.

Зав. кафедрой: д.э.н., проф. Полуботко А.А.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Костоглодов Д.Д.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	заключается в формировании у студентов теоретических и прикладных профессиональных знаний в области стратегического анализа издержек и конкурентоспособности предприятия как способа определения и развития его конкурентных преимуществ, четкого стратегического мышления и умения выделять факторы успеха и конкурентные преимущества предприятия.
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-1: Способность организовывать, планировать, контролировать материально-техническое обеспечение предприятий, закупку, продажу (сбыт), обмен и продвижение товаров от производителей к потребителям**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

сущность, цели и задачи проведения стратегического анализа организации; основные принципы и методы стратегического анализа предприятия; существующие подходы (модели) стратегического анализа предприятия, его макро- и микроокружения, а также внутреннего потенциала; инструменты стратегического анализа конкурентной рыночной среды; основные подходы и механизмы проведения современного стратегического анализа (соотнесено с индикатором ПК-1.1)

**Уметь:**

использовать на практике инструменты стратегического анализа деятельности предприятия; проводить комплексный стратегический анализ развития предприятия; осуществлять анализ конкурентной рыночной среды; анализировать и выявлять недостатки в сфере стратегического планирования и управления; обосновывать выбор стратегических вариантов развития предприятия, а также принимать эффективные управленческие решения на основе результатов стратегического анализа; представлять результаты проведенного исследования в виде отчета или доклада (соотнесено с индикатором ПК-1.2)

**Владеть:**

сбора и обработки информации, необходимой для стратегического анализа; системой показателей, характеризующих состояние и динамику развития предприятия, выявления факторов, влияющих на их величину; определения наиболее значимых факторов микро- и макросреды предприятия для применения различных методов стратегического анализа; анализа и интерпретации стратегической информации, содержащейся в различных источниках, и формулирования выводов о конкурентной позиции предприятия и рекомендаций о необходимости корректировки его стратегии (соотнесено с индикатором ПК-1.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Современный стратегический анализ: методы и технологии

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1.1 Сущность и принципы проведения стратегического анализа / Лек /	6	2	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.2	Тема 1.1 Сущность и принципы проведения стратегического анализа / Пр /	6	2	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.3	Тема 1.1 Сущность и принципы проведения стратегического анализа Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice. / Ср /	6	14	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.4	Тема 1.2 Анализ стратегических факторов внешней среды: отраслевой анализ Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice. / Ср /	6	14	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.5	Тема 1.3 Анализ стратегических факторов внешней среды: анализ потребителей Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice. / Ср /	6	14	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.6	Тема 1.4 Анализ стратегических факторов внешней среды: конкурентный анализ Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice. / Ср /	6	14	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5

<b>Раздел 2. Концепция стратегического анализа издержек и конкурентоспособности компании</b>					
<b>№</b>	<b>Наименование темы / Вид занятия</b>	<b>Семестр / Курс</b>	<b>Часов</b>	<b>Компетенции</b>	<b>Литература</b>
2.1	Тема 2.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность бизнеса. Методы анализа и оценки конкурентоспособности бизнеса / Лек /	6	2	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.2	Тема 2.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность бизнеса. Методы анализа и оценки конкурентоспособности бизнеса / Пр /	6	2	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.3	Тема 2.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность бизнеса. Методы анализа и оценки конкурентоспособности бизнеса. Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice. / Ср /	6	14	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.4	Тема 2.2 «Анализ конкурентных преимуществ предприятия. Модели бизнеса и конкурентные преимущества на разных стадиях жизненного цикла организации" / Пр /	6	2	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.5	Тема 2.2 «Анализ конкурентных преимуществ предприятия. Модели бизнеса и конкурентные преимущества на разных стадиях жизненного цикла организации" Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice. / Ср /	6	14	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.6	Тема 2.3 «Стратегическое управление затратами. Анализ ресурсного потенциала предприятия" Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice. / Ср /	6	14	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.7	Тема 2.4 Цепочка ценности и стратегический анализ издержек Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice / Ср /	6	14	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.8	Тема 2.5. Методы портфельного анализа. Анализ бизнес-стратегий различных отраслей Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice / Ср /	6	14	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
<b>Раздел 3. Стратегический анализ в системе контроллинга</b>					
<b>№</b>	<b>Наименование темы / Вид занятия</b>	<b>Семестр / Курс</b>	<b>Часов</b>	<b>Компетенции</b>	<b>Литература</b>
3.1	Тема 3.1 «Контроллинг и его роль в стратегическом развитии предприятия" / Лек /	6	2	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
3.2	Тема 3.1 «Контроллинг и его роль в стратегическом развитии предприятия" / Пр /	6	2	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
3.3	Тема 3.1 "Контроллинг и его роль в стратегическом развитии предприятия" Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice. / Ср /	6	14	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
3.4	Тема 3.2 «Формирование системы сбалансированных показателей управления затратами предприятий" Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice. / Ср /	6	17	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
3.5	/ Экзамен /	6	9	ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Ополченова, Е. В.	Современный стратегический анализ: учебное пособие	Москва: Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016	<a href="https://www.iprbookshop.ru/51871.html">https://www.iprbookshop.ru/51871.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Кузнецова, Е. Ю., Крылатков, П. П., Минеева, Т. А., Подоляк, О. О., Кузнецова, Е. Ю.	Современный стратегический анализ: учебное пособие	Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016	<a href="https://www.iprbookshop.ru/68473.html">https://www.iprbookshop.ru/68473.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Никифорова, Л. Е., Цуриков, С. В., Разомасова, Е. А.	Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты: учебное пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2017	<a href="https://www.iprbookshop.ru/87162.html">https://www.iprbookshop.ru/87162.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Никифорова, Л. Е., Цуриков, С. В., Разомасова, Е. А.	Современный стратегический анализ: учебное пособие	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021	<a href="https://www.iprbookshop.ru/108247.html">https://www.iprbookshop.ru/108247.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.5	Кузнецова Е. Ю., Крылатков П. П., Минеева Т. А., Подоляк О. О.	Современный стратегический анализ: учебное пособие	Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2016	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=690076">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=690076</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Муромец, Н. Е., Климова, П. А.	Современный стратегический анализ: учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 «менеджмент»	Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2021	<a href="https://www.iprbookshop.ru/123504.html">https://www.iprbookshop.ru/123504.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Сербулова, Н. М., Баранова, И. В.	Стратегический анализ внешней среды предприятия: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2022	<a href="https://www.iprbookshop.ru/130423.html">https://www.iprbookshop.ru/130423.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Вода, И. С., Гракова, М. А., Савельева, Т. М., Андреева, Е. Ю., Палига, Н. Б., Полухина, М. Н.	Современный стратегический анализ: учебно-методическое пособие	Макеевка: Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2023	<a href="https://www.iprbookshop.ru/135138.html">https://www.iprbookshop.ru/135138.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Соклакова И. В., Ермилина Д. А., Панкова Л. Н., Сергеева С. А., Санталова М. С., Сураг И. Л.	Современный стратегический анализ: теория и практика использования в деятельности российских организаций: монография	Москва: Дашков и К°, 2021	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=698528">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=698528</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.5		Российский экономический журнал: журнал	Москва: Московский финансово-юридический университет (МФЮА), 2024	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=713356">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=713356</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"

ИСС "Гарант" <http://www.internet.garant.ru/>

База данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

### 5.4 Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Лабораторные занятия проводятся в компьютерных классах, рабочие места в которых оборудованы необходимыми лицензионными и/или свободно распространяемыми программными средствами и выходом в Интернет.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<b>ПК-1: Способность организовывать, планировать, контролировать материально-техническое обеспечение предприятий, закупку, продажу (сбыт), обмен и продвижение товаров от производителей к потребителям</b>			
<p><b>Знать</b> сущность, цели и задачи проведения стратегического анализа организации; основные принципы и методы стратегического анализа предприятия; существующие подходы (модели) стратегического анализа предприятия, его макро- и микроокружения, а также внутреннего потенциала; инструменты стратегического анализа конкурентной рыночной среды; основные подходы и механизмы проведения современного стратегического анализа</p>	<p>Систематизация знаний в области стратегического анализа, содержания системного, сравнительного, факторного, SWOT-анализа, корреляционно-регрессивного анализа информации; проведения анализа конкурентных сил, действующих на фирму, оценки конкурентных позиций и возможных действий</p>	<p>Полнота информации о методах, технологиях и инструментах проведения стратегического анализа, принципах и методах принятия управленческих решений в области ценообразования, производства, ресурсного обеспечения, финансов, маркетинга</p>	<p>Э (вопросы 1-52), УО (вопросы к темам разделов 1-3),</p>
<p><b>Уметь</b> использовать на практике инструменты стратегического анализа деятельности предприятия; проводить комплексный стратегический анализ развития предприятия; осуществлять анализ конкурентной рыночной среды; анализировать и выявлять недостатки в сфере стратегического планирования и управления; обосновывать выбор стратегических вариантов развития предприятия, а также принимать эффективные управленческие решения на основе результатов стратегического анализа; представлять результаты проведенного исследования в виде</p>	<p>Степень самостоятельности выполнения действий по проведению стратегического анализа и оценки конкурентного положения предприятия</p>	<p>Свободное применение на практике полученных знаний по стратегическому анализу, аналитических методов оценки положения предприятия, составление дерева целей, формирование миссии, цели предприятия и средства их реализации;</p>	<p>Э (вопросы 1-52), Р (вопросы 1-43), Т (к темам 1.1, 1.2, 3.1),</p>

отчета или доклада			
<b>Владеть</b> сбора и обработки информации, необходимой для стратегического анализа; системой показателей, характеризующих состояние и динамику развития предприятия, выявления факторов, влияющих на их величину; определения наиболее значимых факторов микро- и макросреды предприятия для применения различных методов стратегического анализа; анализа и интерпретации стратегической информации, содержащейся в различных источниках, и формулирования выводов о конкурентной позиции предприятия и рекомендаций о необходимости корректировки его стратегии	Обладать навыками применения конкретных методов и приемов для обработки информации, необходимой для проведения стратегического анализа, расчета показателей, используемых в ходе стратегического анализа и необходимых для принятия управленческих решений	Способность интерпретировать полученные в ходе стратегического анализа результаты для целей принятия решения по стратегии развития предприятия	Пр3- задание к теме 2.1, Контрольные задания

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

- 84-100 баллов (оценка «отлично»)
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»)
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

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

### Вопросы к экзамену

1. Предпосылки возникновения, понятие и сущность современного стратегического анализа.
2. Подходы к проведению современного стратегического анализа.
3. Модели конкурентного позиционирования.
4. Комплексный анализ бизнеса и перспектив развития предприятия.
5. Интерпретация результатов стратегического анализа.
6. Стратегия снижения издержек производства.



7. Основное содержание стратегического анализа. Этапы проведения.
8. Методы и приемы современного стратегического анализа.
9. Критерии формулирования миссии организации и требования к системе целей.
10. Подходы к классификации стратегий.
11. Роль и место стратегического анализа в системе стратегического управления.
12. Среда организации как объект анализа.
13. Внешняя среда, ее структура и свойства.
14. Источники и методы сбора информации о внешней среде организации.
15. Понятие и основное содержание стратегического анализа.
16. Подходы к содержанию стратегического анализа.
17. Методы анализа макросреды: PEST-анализ.
18. Методы анализа макросреды: матрица возможностей и угроз.
19. Какова методология построения отраслевой цепочки ценностей и критерии выделения стратегических видов экономической деятельности.
20. По каким критериям дифференцируется управление затратами на основе стратегического позиционирования?
  21. Критерии оценки и методы анализа потребителей.
  22. Критерии оценки и методы анализа поставщиков.
  23. Критерии оценки и методы анализа конкурентов.
  24. Методы анализа внутренней среды: SNW-анализ стратегического потенциала.
  25. Контрольная карта сильных и слабых сторон производственного потенциала; финансового потенциала; управленческого потенциала
  26. Методы анализа внутренней среды: многофакторная диагностическая модель.
  27. Методы комплексного анализа среды: SWOT- анализ.
  28. Методы комплексного анализа среды: матрица взаимовлияний.
  29. Методы конкурентного анализа: построение карты стратегических групп.
  30. Методы конкурентного анализа: оценка конкурентной силы.
  31. Определение набора стратегий в конкурентной борьбе.
  32. Портфельный анализ: понятие, задачи, достоинства и недостатки.
  33. Основные этапы портфельного анализа.
  34. Анализ цепочки ценностей.
  35. Анализ стратегического позиционирования.
  36. Анализ затратнообразующих факторов (факторов, определяющих затраты).
  37. Учет затрат на основе видов деятельности (ABC - activity-based costing)\
  38. Каковы концептуальные различия парадигм традиционного и стратегического подхода к управлению затратами?
  39. Что такое перечни Риле?
  40. Назовите и охарактеризуйте четыре области улучшения прибыли в рамках стратегической парадигмы.
  41. Каковы варианты «стратегических выборов» фирмы и какова их связь с типами конкурентного преимущества. Назовите области потенциальных соответствий и несоответствий.
  42. Специфика производственного процесса и ассортимента выпускаемой продукции как предпосылка выбора метода учёта общепроизводственных расходов.
  43. Какова взаимосвязь между «Activity-based costing», «Activity-based budgeting» и «Activity-based management»?
  44. Прокомментируйте матрицу Белиза-Джонса.
  45. В чем заключается стратегическая значимость Activity-based management?
  46. Дайте характеристику функционального затратнообразующего фактора – качества – используя концепции Джурана, Деминга, Кросби. Каковы их общие черты и различия?
  47. Что такое статистические карты Деминга, и какова логика их построения? Каково назначение карт P, X, R?

48. Дайте характеристику функционального затратообразующего фактора – «вовлеченность рабочей силы».

49. Стратегическое позиционирование и значимость анализа потребителя: ключевые показатели анализа.

50. Сформулируйте факторы, успешная реализация которых влияет на эффективность внедрения системы сбалансированных показателей

51. Объясните, как стратегическая карта связана с системой сбалансированных показателей, что из них первично. Можно ли эти два метода стратегического контроллинга использовать отдельно

52. Раскройте задачи контроллинга внешней среды. Перечислите инструменты, применяемые для реализации контроллинга внешней среды

### **Критерии оценивания:**

оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если вопрос раскрыт полностью с привлечением ссылок на дополнительную литературу и практические примеры, изложение ответа систематизировано, последовательно и логически связано, выводы обоснованы;

оценка «хорошо» (67-83 балла) выставляется, если вопрос раскрыт без привлечения ссылок на дополнительную литературу и практические примеры, не все выводы сделаны и/или обоснованы, изложение ответа не систематизировано, непоследовательно и логически не связано;

оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется, если вопрос раскрыт не полностью, а выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы, ответ не систематизирован и/или не последователен, ответы даны только на элементарные дополнительные вопросы;

оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) выставляется, если вопрос не раскрыт, отсутствуют выводы, изложение ответа логически не связано, не даны ответы даже на элементарные дополнительные вопросы.

## **Вопросы к устному опросу**

### **Раздел 1. Современный стратегический анализ: методы и технологии**

#### **Тема 1.1 Сущность и принципы проведения стратегического анализа**

1. Что такое стратегическое управление?
2. Назовите основные этапы стратегического менеджмента.
3. Охарактеризуйте уровни стратегического анализа.
4. Какие виды стратегического анализа Вам известны?
5. Назовите методы и технологии стратегического экономического анализа
6. Какие характеристики внешней среды влияют на выбор метода ее анализа?

#### **Тема 1.2 Анализ стратегических факторов внешней среды: отраслевой анализ**

1. Что является объектом стратегического анализа?
2. Охарактеризуйте модель PEST-анализа
3. Назовите основные показатели анализа отрасли
4. Охарактеризуйте модель анализа конкуренции М.Портера
5. Что такое ключевые факторы успеха организации, какие основные характеристики они имеют?

#### **Тема 1.3 Анализ стратегических факторов внешней среды: анализ потребителей**

1. Назовите основные направления анализа потребителей
2. Какие признаки сегментации потребителей Вам известны?
3. Назовите критерии сегментации потребителей
4. Какие критерии, определяющие качество покупателей со стратегической точки зрения, можно выделить?
5. Назовите основные пути расширения выбора покупателей.

Тема 1.4 Анализ стратегических факторов внешней среды: конкурентный анализ

1. Какие факторы следует учитывать при анализе конкурентов?
2. Что такое стратегическая группа конкурентов?
3. Какие этапы включает построение позиционной карты?
4. Какие цели преследует сбор данных о конкурентах?
5. Назовите источники информации для анализа внешней среды
6. Охарактеризуйте схему прогнозирования поведения конкурента, предложенную

М.Портером.

**Раздел 2.** Концепция стратегического анализа издержек и конкурентоспособности компании

Тема 2.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность бизнеса. Методы анализа и оценки конкурентоспособности бизнеса

1. Что такое конкурентные преимущества?
2. Что относится к осязаемым и неосязаемым ресурсам предприятия?
3. Какие существуют уровни конкурентных преимуществ?
4. Какова классификация конкурентных преимуществ?
5. Охарактеризуйте процесс GAP-анализа.

Тема 2.2 Анализ конкурентных преимуществ предприятия. Модели бизнеса и конкурентные преимущества на разных стадиях жизненного цикла организации

1. Дайте характеристику шаблонных бизнес-моделей.
2. В чем состоят проблемы создания инновационных бизнес-моделей?
3. Что представляет собой эффективное бизнес-моделирование?
4. Чем отличаются инновационные модели бизнеса от шаблонных?
5. Какие конкурентные преимущества формируются при реализации инновационных бизнес-моделей?
6. Как сочетаются стадии развития бизнеса и выбранные организацией бизнес-модели?
7. Может ли возникнуть эффект синергизма в формировании конкурентных преимуществ, если стадии развития бизнеса и его модели будут дополнять друг друга?

Тема 2.3 Стратегическое управление затратами. Анализ ресурсного потенциала предприятия

1. Что такое управленческий анализ?
2. Какими факторами обусловлена необходимость проведения управленческого анализа?
3. Какие существуют методы управленческого анализа?
4. Что такое SWOT- анализ и для чего он нужен?
5. Что представляют собой возможности и угрозы для фирмы?
6. Назовите основные направления управленческого анализа

Тема 2.4. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек

1. Что такое стратегический анализ издержек?
2. Что представляет собой цепочка ценности компании и отрасли?
3. Охарактеризуйте модель цепочки затрат (ценностей) М.Портера
4. Что относится к основным и вспомогательным видам деятельности?
5. Что представляет собой диаграмма Омаэ?

Тема 2.5. Методы портфельного анализа. Анализ бизнес-стратегий различных отраслей

1. Какие стадии жизненного цикла могут переживать отрасли?
2. Какие проблемы могут встать перед предприятием при разработке стратегии?
3. Перечислите особенности зрелых отраслей.
4. Какие опасности могут быть в зрелых отраслях?
5. Назовите основные конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад?

### **Раздел 3. Стратегический анализ в системе контроллинга**

#### **Тема 3.1 Контроллинг и его роль в стратегическом развитии предприятия**

1. Сущность функции и задачи контроллинга.
2. Стратегический контроллинг в системе управления.
3. Оперативный контроллинг в системе управления.
4. Система управленческого учета.
5. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.
6. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга.
7. Анализ отклонений в системе контроллинга.

#### **Тема 3.2. Формирование системы сбалансированных показателей управления затратами предприятий**

1. Каково предназначение ведомости сбалансированного учета?
2. Опишите четыре перспективы, входящие в ведомость сбалансированного учета.
3. Поясните разницу между показателями, получаемыми с задержкой, и опережающими показателями.
4. Что понимается под причинно-следственными зависимостями, учитываемыми в ведомости сбалансированного учета?
5. Обсудите сильные стороны и ограничения ведомости сбалансированного учета.

#### **Критерии оценивания:**

5 баллов выставляется, если студент демонстрирует знание по вопросам темы, использовал дополнительную научную литературу по теме, развернуто ответил на вопрос, аргументировано высказал свою точку зрения, сформулировал самостоятельные выводы;

4 балла выставляется, если студент усвоил материал темы по вопросам в рамках основной литературы, развернуто ответил на вопрос, аргументировано высказал свою точку зрения, сформулировал самостоятельные выводы;

3 балла выставляется, если студент фрагментарно усвоил материал, недостаточно развернуто ответил на вопрос, не проявлял активность при обсуждении дискуссионных вопросов, не сформулировал самостоятельные выводы;

0 баллов выставляется, если студент не усвоил тему, не ответил ни на один вопрос.

Ответы оцениваются максимум в **15 баллов** (ответы в ходе опроса по вопросам 3 разделов по 5 баллов по вопросам каждого из разделов)

## **Тесты**

### **1. Банк тестов по модулям и темам**

#### **Раздел 1. Современный стратегический анализ: методы и технологии**

##### **Тема 1.1 Сущность и принципы проведения стратегического анализа**

#### **Тестовое задание:**

#### **Выберите правильный вариант ответа:**

1. Что является основой анализа показателей, получаемых в ходе исполнения стратегии?

- А) миссия
- Б) (Правильный ответ) стратегическая карта
- В) видение
- Г) ценность

2. Как называется показатель, который может быть измерен как процент сотрудников, которым доступна необходимая информация в интерактивном режиме?

- a) (Правильный ответ) коэффициент стратегической информированности
- b) коэффициент стратегической компетенции
- c) коэффициент информационного бизнес-процесса
- d) коэффициент функциональной информированности

3. Каким термином обозначается возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта?

- a) (Правильный ответ) синергия
- b) эмерджентность
- c) симбиоз
- d) симметрия

4. Что является способом перевода стратегии на операционный уровень ценности

- a) (Правильный ответ) стратегическая карта
- b) видение
- c) миссия

5. Целью какого компонента организационного капитала является согласование целей и намерений каждого сотрудника, команды, подразделения со стратегическими целями организации?

- a) соответствие
- b) культура
- c) (Правильный ответ) работа в команде
- d) Лидерство

6. Какая инициатива необходима в первую очередь для того, чтобы каждый сотрудник участвовал в реализации стратегии и понимал ее?

- a) личные сбалансированные системы показателей
- b) материальная система мотивации
- c) (Правильный ответ) всеобщая информированность о стратегии
- d) нематериальная система мотивации

**Продолжите предложение:**

7. \_\_\_\_\_ анализ — первый исследовательский этап стратегического управления (Правильный ответ – стратегический анализ)

8. Анализ \_\_\_\_\_ служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности (Правильный ответ - внешней среды)

9. Бизнес-стратегия, стратегия компании в отношении каждого вида ее деятельности — ... (Правильный ответ – деловая)

10. В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики проф. К. Эндрюс впервые публично озвучил акроним SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), что означает "Сила", "Слабость", "Возможности" и ... (Правильный ответ – «Угрозы»)

**Верны ли определения, да или нет?**

11. А) SWOT-анализ — инструмент оценки стратегического положения фирмы, ее внутренних возможностей (сильных и слабых сторон) и внешней ситуации (возможностей и угроз

Б) Модель Мак-Кинси «7С» — способ анализа основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на ее будущее (стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура организации, системы, сотрудники, стиль):

А) - \_\_\_\_; Б) - \_\_\_\_ (Правильный ответ – а)-да, б)-да)

12. А) Анализ рынка — комплекс исследований, направленных на изучение рыночных характеристик

Б) Стратегический анализ — первый исследовательский этап стратегического управления:

А) - \_\_\_\_; Б) - \_\_\_\_ (Правильный ответ – а)-да, б)-да)

13. А) Видение — намерение организации достичь желаемого состояния в будущем

Б) Миссия — основное предназначение организации, четко выраженная причина ее существования

А) - \_\_\_\_; Б) - \_\_\_\_ (Правильный ответ – а)-да, б)-да)

14. А) Конкурентоспособность — способность фирмы сохранять определенный уровень конкурентоспособности в будущем

Б) Конкурентный потенциал — способность фирмы приносить удельную прибыль на вложенный капитал не ниже заданной, производить и продавать конкурентоспособный продукт

А) - \_\_\_\_; Б) - \_\_\_\_ (Правильный ответ – а)-нет, б)-нет)

### Продолжите предложение:

15. Впервые модель цепочки затрат для стратегического анализа издержек предложил: \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - М. Портер)

16. Действия по разработке товарного предложения организации, ее имиджа, направленные на занятие благоприятного, выгодного положения в сознании потребителей, — \_\_\_\_\_ (Правильный ответ – позиционирование)

17. Идеи и методы построения желаемого образа организации в будущем, развитие интеллектуального лидерства, начертание «миграционных дорожек», конкуренция за рыночную долю — \_\_\_\_\_ (Правильный ответ: концепция движения в будущее организации)

18. Инструмент оценки стратегического положения фирмы, ее внутренних возможностей (сильных и слабых сторон) и внешней ситуации (возможностей и угроз) — это \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - SWOT- анализ)

19. Исходная концептуальная схема, система понятий, отражающая осмысление существенных черт действительности, модель постановки проблем и их решения, выбора соответствующих методов — это \_\_\_\_\_ (Правильный ответ- парадигма)

20. К \_\_\_\_\_ организации относятся все факторы, которые находятся в пределах организации и оказывают постоянное и непосредственное воздействие на ее функционирование. (Правильный ответ - внутренней среде)

21. Комплекс исследований, направленных на изучение рыночных характеристик, — это \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - анализ рынка)

22. Концепцию стратегического менеджмента предложил в конце 60-х—начале 70-х годов XX века американский ученый: \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - И. Ансофф)

23. Концепция принятия тактических решений, оценка которых позволяет синтезировать и реализовать стратегию, — концепция \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - тактики, синтезирующей стратегию)

24. Матрица, построенная таким образом, что по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации, а по вертикали — вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью — матрица \_\_\_\_\_ (Правильный ответ – возможностей)

25. Матрица, построенная таким образом, что по горизонтали откладываются возможности и угрозы, а по вертикали — сильные и слабые стороны компании, позволяющая устанавливать связи между названными характеристиками, — матрица \_\_\_\_\_ (Правильный ответ – SWOT)

26. Матрица, построенная таким образом, что по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым могут привести угрозы, а по вертикали

— вероятность того, что угроза будет реализована, — матрица \_\_\_\_\_  
(Правильный ответ –угроз)

27. Метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний с целью повышения эффективности работы — это: \_\_\_\_\_ (Правильный ответ – бенчмаркинг)

28. Намерение организации достичь желаемого состояния в будущем — \_\_\_\_\_ ((Правильный ответ – видение)

29. Наряду с фундаментальным анализом отрасли при формировании стратегии широко используется подход на основе модели пяти конкурентных сил \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - М. Портера)

30. Опыт показывает, что стратегический анализ эффективнее начинать с \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - внутренней среды)

31. Организационное окружение представляет собой набор \_\_\_\_\_ факторов, которые могут способствовать продвижению организации вперед для достижения поставленных целей. (Правильный ответ - внешних и внутренних)

32. Основная задача внутреннего стратегического анализа — проверка реальности предлагаемых \_\_\_\_\_ и оценка их экономической эффективности и целесообразности. (Правильный ответ – стратегий)

## **Тема 1.2 Анализ стратегических факторов внешней среды: отраслевой анализ**

### **Тестовое задание:**

#### **Продолжите предложение:**

1. Основное предназначение организации, четко выраженная причина ее существования – это \_\_\_\_\_ (Правильный ответ – миссия)

2. По И. Ансоффу системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста, — это \_\_\_\_\_ (Правильный ответ – стратегия)

3. По окончании анализа \_\_\_\_\_ организации формируется полный перечень ее сильных и слабых сторон. (Правильный ответ - стратегического потенциала)

4. Под \_\_\_\_\_ понимают разницу между выбранным (запланированным) курсом развития организации и курсом развития в новой изменяющейся среде. (Правильный ответ - стратегическими разрывами)

5. Превосходство, высокая компетентность организации при производстве и реализации продукции — это \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - конкурентное преимущество)

6. При проведении стратегического анализа необходимо учитывать высокий уровень \_\_\_\_\_, вызывающий необходимость формирования стратегических альтернатив (Правильный ответ – неопределенности)

7. Процесс принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой, — это \_\_\_\_\_ управление (Правильный ответ – стратегическое)

8. Процесс, посредством которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, — это анализ \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - внешней среды)

9. Сильные стороны организации выделяются в результате проведения \_\_\_\_\_ анализа и оценки ее стратегического потенциала. (Правильный ответ - внутреннего стратегического)

10. Совокупность пяти согласованных между собой компонентов: стратега — лидера, культуры, структуры, методологии стратегического управления, системы отбора и обучения персонала — система \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - стратегического)

управления)

11. Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде является методология \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - стратегического управления)

12. Способ анализа основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на ее будущее (стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура организации, системы, сотрудники, стиль), — это \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - модель Мак-Кинси "7С")

13. Способ выработки стратегии, когда управляющий побуждает подчиненных вырабатывать, защищать и претворять в жизнь разумную стратегию, называется \_\_\_\_\_ (Правильный ответ – инициативный)

14. Способ выработки стратегии, когда управляющий привлекает подчиненных для выработки согласованных стратегий, называется \_\_\_\_\_ (Правильный ответ – совместный)

15. Способ выработки стратегии, который характеризуется тем, что ответственный управляющий передает выработку стратегии другим (например, персоналу по стратегическому планированию), — это подход \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - делегирования полномочий)

16. Способность фирмы приносить удельную прибыль на вложенный капитал не ниже заданной, производить и продавать конкурентоспособный продукт — это \_\_\_\_\_ (Правильный ответ – конкурентоспособность)

17. Способность фирмы сохранять определенный уровень конкурентоспособности в будущем — это \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - конкурентный потенциал)

18. Среди пяти конкурентных сил М. Портера, как правило, наиболее важную роль играет \_\_\_\_\_ конкуренция (Правильный ответ - (Правильный ответ – внутриотраслевая)

19. Стратегический потенциал организации оценивается на основе результатов стратегического анализа \_\_\_\_\_ среды. (Правильный ответ - (Правильный ответ – внутренней)

20. Стратегический ситуационный анализ осуществляется в режиме стратегического \_\_\_\_\_, т.е. регулярно и достаточно оперативно. (Правильный ответ – мониторинга)

21. Стратегия фирмы, представляющая собой совокупность проактивной и реактивной стратегий, — носит название (Правильный ответ – реальной)

22. Стратегия фирмы, состоящая из реакции на непредвиденные события и конкурентную борьбу, - это \_\_\_\_\_ стратегия (Правильный ответ – реактивная)

23. Стратегия фирмы, состоящая из целенаправленных действий, — это \_\_\_\_\_ стратегия (Правильный ответ – проактивная)

24. Стратегия, направленная на сохранение стабильности положения фирмы, — стратегия \_\_\_\_\_ (Правильный ответ -поддержания статус-кво)

25. Стратегия, нацеленная на поиск большого сегмента рынка с последующим использованием полученных возможностей, — это стратегия \_\_\_\_\_ (Правильный ответ – роста)

26. Факторы, негативно влияющие на стратегическую позицию организации, — это \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - внешние угрозы)

27. Факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов, — это \_\_\_\_\_ (Правильный ответ - входные барьеры)

**Выберите правильный вариант ответа:**

28. К внутренней среде организации НЕ относятся ...

а) финансы организации



- b) (Правильный ответ) стейкхолдеры организации
- c) основные производственные фонды организации
- d) сотрудники организации

29. Какой принцип используется в методе разработок сценариев:

- a) (Правильный ответ) «снизу-вверх»
- b) (Правильный ответ) «сверху-вниз»

30. Примером сильной стороны организации НЕ является ...

- a) высокая квалификация сотрудников
- b) преимущества в области издержек
- c) хорошая репутация у покупателей
- d) (Правильный ответ) ускорение роста рынка

31. Примером возможности организации НЕ является ...

- a) возможность получения экономии от роста объема производства
- b) ускорение роста рынка
- c) возможность выхода на новые рынки или сегменты рынка
- d) (Правильный ответ) самодовольство среди конкурирующих фирм

32. Назовите виды сценарных прогнозов:

- a) (Правильный ответ) инерционный (базовый)
- b) (Правильный ответ) пессимистический
- c) инновационно-прорывной
- d) (Правильный ответ) оптимистический

33. Примером слабой стороны организации НЕ является ...

- рост продаж замещающего продукта
- a) отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности
- b) неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии
- c) (Правильный ответ) конкурентные недостатки

34. Метод составления ... позволяет оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

- a) SWOT-матрицы
- b) матрицы возможностей
- c) матрицы угроз
- d) (Правильный ответ) профиля среды

35. Не имеет, как правило, специфического характера относительно отдельно взятой организации, создает общие условия функционирования и развития организации ...

- a) микроокружение организации
- b) (Правильный ответ) макроокружение организации
- c) "рабочая" среда организации
- d) среда прямого воздействия

### **Раздел 3. Стратегический анализ в системе контроллинга**

#### **Тема 3.1 Контроллинг и его роль в стратегическом развитии**

##### **Тестовое задание:**

##### **Продолжите предложение:**

1. Разработчиком Системы сбалансированных показателей является \_\_\_\_\_  
(Правильный ответ- Нортон и Каплан)
2. Ольве Н-Г., Рой Ж. и Веттер М. описывают сбалансированную систему

показателей как концепцию \_ \_\_\_\_\_, но при этом не исключают понятия «система» при описании (Правильный ответ- стратегических карт)

3. В среднем число перспектив наиболее известных ССП ограничивается четырьмя - \_\_\_\_\_. Для принятия управленческого решения по каждой из них применяются специально разработанные или подобранные показатели. (Правильный ответ- клиенты, финансы, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост)

4. Концепция стратегических карт появилась в \_\_\_\_\_ году. С того времени многие компании на собственном опыте убедились в разнообразии и жизненности заложенных в ней идей, их удивительной способности адаптироваться к конкретным условиям (Правильный ответ- 1992)

**Выберите верное утверждение:**

5. Какие способы каскадирования предлагают Нортон и Каплан?

- a) параллельное и последовательное
- b) механистическое и бюрократическое
- c) динамическое и статическое
- d) (Правильный ответ) сверху-вниз и снизу-вверх

6. Какой показатель может оценивать способность финансовой службы действовать в рамках установленного бюджета?

- a) экономическая прибыльность подразделений по сравнению с планом
- b) (Правильный ответ) отклонение от установленного бюджета
- c) соотношение совокупных издержек на аналитическую деятельность и транзакционные услуги

7. Какой процесс стал наиболее важным по мнению Нортон и Каплана в информационном обществе?

- a) операционный
- b) функциональный
- c) сервисный
- d) (Правильный ответ) инновационный

8. Как в системе сбалансированных показателей называется степень соответствия нематериальных активов стратегии предприятия или организации?

- a) надежность
- b) (Правильный ответ) готовность
- c) достаточность
- d) гибкость

9. Что является основой анализа показателей, получаемых в ходе исполнения стратегии?

- a) миссия
- b) (Правильный ответ) стратегическая карта
- c) видение
- d) ценность

10. Что является способом перевода стратегии на операционный уровень?

- a) ценности
- b) (Правильный ответ) стратегическая карта
- c) видение
- d) миссия

11. Что стало первопричиной появления сбалансированной системы

показателей?

- a) (Правильный ответ) необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе
- b) необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях
- c) необходимость оценки эффективности организации, основанной на показателях качества продуктов и услуг
- d) необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации.

12. Структура сбалансированной системы показателей включает в себя оценку:

- a) (Правильный ответ) перспектив удовлетворения клиента, финансовые перспективы, перспективы развития и организации бизнеса;
- b) перспектив удовлетворения клиента, бенчмаркинговые перспективы, перспективы развития и организации бизнеса;
- c) перспектив удовлетворения клиента, информационные перспективы, перспективы инноваций, обучения и роста.

13. Согласно концепции Н-Г. Ольве реализация ССП включает в себя:

- a) столько этапов, сколько необходимо для оптимизации внутренних бизнес-процессов;
- b) конечное число этапов — 11;
- c) (Правильный ответ) столько этапов, сколько необходимо для оптимизации внутренних бизнес-процессов.

### **Инструкция по выполнению**

Структура теста – задания с выбором ответа из предложенных и задания с кратким свободным ответом. Из предложенных ответов необходимо указать все правильные ответы, отметив их знаком «v».

Время тестирования – 25 минут.

### **Критерии оценивания:**

Студенту выполнить тесты по каждому разделу. Выполнение одного теста оценивается:

25-30 баллов выставляется студенту, если студент указал 84%-100% правильных ответов.

19-24 баллов выставляется, если студент ответил правильно на 65%-83% вопросов;

15-18 балла выставляется, если студент ответил правильно на 50%-65% вопросов;

0-14 баллов выставляется, если студент ответил правильно менее чем на 50% вопросов;

Ответы оцениваются максимум в 30 баллов (ответы в ходе опроса по вопросам 3 тем 2 разделов по 5 баллов по каждой из тем)

## **Комплект практических заданий**

**Раздел 2.** Концепция стратегического анализа издержек и конкурентоспособности компании

Тема 2.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность бизнеса. Методы анализа и оценки конкурентоспособности бизнеса

Задание 1. На рынке функционирует 6 конкурентов, объем продаж продукции которых составляет 100, 300, 500, 1000, 700, 50 условных единиц (у.е.) соответственно. Чему равен показатель «интенсивность конкуренции»?

- а) (Правильный ответ) 0,5;
- б) 1,06;
- в) 3,2;
- г) 2,1.

**Решение:**

Используем следующую формулу для расчета интенсивности конкуренции

$$U_p = 1 - \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (p_i - \frac{1}{n})^2}$$

где  $n$  — количество конкурирующих фирм на данном товарном рынке;  $p_i$  — доля  $i$ -того конкурента на рынке, доли единицы.

$$V = 100 + 300 + 500 + 1000 + 700 + 50 = 2650$$

$$U_n = 1 - \sqrt{\frac{1}{6} \sum_1^6 \left(0,037 - \frac{1}{6}\right)^2 + (0,113 - 0,17)^2 + (0,188 - 0,17)^2 + (0,377 - 0,17)^2 + (0,264 - 0,17)^2 + (0,0188 - 0,17)^2} = 1 - 0,5 = 0,5$$

Задание 2. Чему равен показатель «интенсивность конкуренции», если объем прибыли, получаемый всеми конкурентами на рынке, составляет 5000 у.е., а общий объем реализации продукции на нем равен 15000 у.е.?

- а) 1,5;
- б) 2;
- в) (Правильный ответ) 0,67;
- г) 0,33.

Решение:

Используем для расчета следующую формулу интенсивность конкуренции

$$U_R = 1 - R_p,$$

$$U_R = 1 - (5000/15000) = 1 - 0,33 = 0,67$$

Задание 3. Чему равна интенсивность конкуренции на рынке, если темп роста объемов продаж на нем составил 102%?

- а) (Правильный ответ) 0,54;
- б) 1,3;
- в) 5;
- г) 0,23.

Решение:

Используем для расчета следующую формулу интенсивность конкуренции

$$U_T = (140 - T_v) / 70$$

$$U_T = (140 - 102) / 70 = 0,54$$

Задание 4. Усиление интенсивности конкуренции наблюдается, если на рынке функционируют:

- а) пять равномогных организаций (с примерно одинаковыми рыночными долями);
- б) организации, рыночные доли которых сильно отличаются;
- в) (Правильный ответ) большое число организаций, рыночные доли которых не превышают 1%.

Решение:

Интенсивность конкуренции между фирмами будет высокой, если в отрасли присутствуют: большое количество фирм, небольшая степень их дифференциации, низкий темп роста отрасли, высокие фиксированные затраты, стратегическим или эмоциональным причинам. Интенсивность конкуренции также зависит от типа взаимодействия между конкурентами и скорости происходящих в отрасли процессов.

### **Критерии оценки:**

5 баллов выставляется студенту, если практическое задание выполнено верно. Студент работал полностью самостоятельно, правильно определил формулу, необходимую для решения предложенной задачи, показал необходимые для проведения практических и самостоятельных работ теоретические знания, практические умения и навыки. Работа оформлена аккуратно, в оптимальной для фиксации результатов форме.

4 балла выставляется студенту, если практическое задание выполнено верно и самостоятельно. Допускается одноразовое обращение к преподавателю за уточнением правильности выбора формулы, необходимой для решения предложенной задачи, что отклонение не влияло на правильность конечного результата. Работа показала знание основного теоретического материала и овладение умениями, необходимыми для самостоятельного выполнения работы. Допускаются неточности и небрежность в оформлении результатов работы.

3 балла выставляется студенту, если при выполнении практического задания студент обращался за помощью к преподавателю. При этом студент показал знания теоретического материала, задание выполнено верно, но испытывал затруднения при самостоятельном выборе формулы, необходимой для решения задачи.

2 балла выставляется студенту, если практическое задание выполнено и оформлено с помощью преподавателя. Студент показал недостаточные знания теоретического материала, испытывали затруднения при самостоятельной работе при определении формулы, необходимой для решения задачи, были допущены арифметические ошибки.

0 баллов выставляется в том случае, когда студент оказался не подготовленным к выполнению практического задания. Обнаружено плохое знание теоретического материала и отсутствие необходимых умений.

Максимальная оценка за выполнение практического задания **5 баллов**.

### **Перечень тем для рефератов**

1. Логика построения и анализа отраслевой цепочки ценностей на примере российской вертикально интегрированной компании.
2. Построение алгоритма анализа структурного затратообразующего фактора – вертикальной интеграции (на конкретном примере).
3. Построение алгоритма анализа структурного затратообразующего фактора – кривой опыта для конкретной российской фирмы.
4. Построение алгоритма анализа структурного затратообразующего фактора - технологии – для конкретной российской фирмы.
5. Анализ структурного фактора затрат – ассортимента выпускаемой продукции и предпосылки внедрения ABC, ABM и ABW.
6. Возможности и ограничения анализа затратообразующих факторов с помощью регрессионного анализа (для конкретной фирмы).
7. Накладные расходы в системе стратегического управления затратами.
8. Анализ функционально фактора затрат – TQM (всеобщего управления качеством) и его внедрение в России.
9. Управление затратами на обеспечение качества на примере конкретно российской фирмы.
10. Методология «шести сигм» как новый подход к управлению качеством.
11. Семь инструментов контроля и роль кружков качества в их изучении.
12. Совместный анализ максимизации ценностей и минимизации затрат.
13. Базовые концепции и идеология всеобщего управления качеством.
14. Автоматизация стратегического анализа
15. Внедрение стратегических преобразований
16. Глобализация и стратегический анализ
17. Компании долгожители – формула стратегического успеха
18. Креативное мышление руководителя в бизнесе

19. Модель стратегического состояния организации – стратегический куб
20. Особенности стратегии развития для малого и среднего бизнеса
21. Особенности стратегического менеджмента в сфере туризма
22. Оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования
23. Оценка уровня стратегических капиталовложений
24. Оценка конкурентного статуса фирмы (организации)
25. Роль корпоративной культуры в реализации стратегии
26. Стратегическое управление инновационной деятельностью
27. Стратегическое позиционирование компании-лидера и компании, следующей за лидером
28. Построение карты стратегических групп влияния
29. Пример стратегии дифференцированного роста
30. Пример стратегии концентрированного роста
31. Пример стратегии интегрированного роста
32. Пример стратегии диверсифицированного роста
33. Проблема стратегического управления предприятиями иностранными инвестициями
34. Развитие форм стратегического партнерства
35. Системный подход в стратегическом управлении
36. Состав и содержание стратегий бренд-менеджмента
37. Стратегии внешнеэкономической деятельности
38. Стратегия фирмы как комплексный плановый документ
39. Стратегический маркетинг как элемент формирования стратегии предприятия
40. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами
41. Стратегический потенциал предприятия и методика его оценки
42. Стратегические проблемы развития производства
43. Стратегическое управление в условиях кризисов

### **Критерии оценивания:**

- 5 баллов выставляется, если содержание реферата полностью соответствует теме, проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы. Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов. При представлении материалов реферата широко использованы информационные технологии (презентация). Отсутствуют ошибки в представляемой информации. Ответы на вопросы полные с приведением примеров и/или пояснений.

- 3 балла выставляется, если достаточно полно и убедительно раскрывается тема с незначительными отклонениями от нее; обнаруживаются хорошие знания научного материала, и других источников по теме реферата и умение пользоваться ими для обоснования своих мыслей, а также делать выводы и обобщения. При представлении материалов реферата широко использованы информационные технологии (презентация). Отсутствуют ошибки в представляемой информации. Ответы на вопросы полные с приведением примеров и/или пояснений.

- 1 балл выставляется, если тема в основном раскрыта; дан верный, но односторонний или недостаточно полный ответ на тему; допущены отдельные ошибки в изложении фактического материала; обнаруживается недостаточное умение делать выводы и обобщения; материал излагается достаточно логично, но имеются отдельные нарушения последовательности выражения мыслей; выводы не полностью соответствуют содержанию основной части. При представлении материалов реферата использованы информационные технологии (презентация).

- 0 баллов - выставляется, если тема студентом не раскрыта, что свидетельствует о поверхностном знании курса дисциплины; изложение нелогичное, отсутствуют выводы и

обобщения; материал характеризуется случайным расположением, отсутствием связи между частями; выводы не вытекают из основной части; допущены многочисленные заимствования текста из других источников. Представление материалов не сопровождается презентацией.

Максимальная оценка за подготовку рефератов **10 баллов** (2 темы по 5 баллов)

## **Контрольные задания**

### **Раздел 1**

**Тема 1.1** Сущность и принципы проведения стратегического анализа

Работа «Формирование стратегических приоритетов организации»

**Тема 1.2** Анализ стратегических факторов внешней среды: отраслевой анализ

Работа «Входной контроль. PEST-анализ предприятия»

**Тема 1.3** Анализ стратегических факторов внешней среды: анализ потребителей

Работа «Стратегический анализ потребителей»

**Раздел 2.** Концепция стратегического анализа издержек и конкурентоспособности компании

**Тема 2.1** Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность бизнеса. Методы анализа и оценки конкурентоспособности бизнеса

Работа «Конкурентный анализ по Портеру»

**Тема 2.3** Стратегическое управление затратами. Анализ ресурсного потенциала предприятия

Работа «Использование SWOT-анализа для обоснования направления стратегического развития предприятия»

**Тема 2.4.** Цепочка ценности и стратегический анализ издержек

Работа «Анализ цепочки ценности»

**Тема 2.5.** Методы портфельного анализа. Анализ бизнес-стратегий различных отраслей

Работа «Применения матриц БКГ и Мак Кинзи»

**Раздел 3.** Стратегический анализ в системе контроллинга

**Тема 3.2** Формирование системы сбалансированных показателей управления затратами предприятий

Работа «Использование ССП как инструмента контроля»

### **Критерии оценивания:**

Оценивание результатов выполнения заданий осуществляется в 2 этапа.

На первом этапе студент должен предоставить выполненную работу (должны быть решены все задачи, поставленные в задании) и защитить ее, ответив на дополнительные вопросы преподавателя по выполненной работе. Дополнительные вопросы могут касаться следующих аспектов выполнения работы:

- Пояснение хода выполнения работы.
- Теоретическое обоснование принятых решений.
- Обоснование полученного результата.

Оценивание результатов работы на первом этапе осуществляется по следующей шкале:

3 балла – студент решил все поставленные в задании задачи, а также ответил на все вопросы преподавателя

2 балла – студент решил все поставленные в задании задачи, однако не смог обосновать некоторые из принятых решений, либо задачи решены с ошибками.

1 балл – решены не все поставленные задачи в задании, либо студент не смог обосновать принятые решения.

0 баллов – студент не решил задачи, либо решил их неправильно.

На втором этапе студент должен предоставить отчет о выполненной работе в письменном виде. Отчет должен состоять из следующих разделов:

1. Введение: содержит постановку задачи из задания.

2. Описание хода работы: необходимо представить теоретическое обоснование важнейших аспектов выполнения работы, представить разработанные таблицы, а также иные материалы, демонстрирующие правильность решения поставленной задачи.

3. Заключение: должно содержать краткое описание полученных в ходе выполнения работы результатов. В конце должен быть сделан вывод о соответствии представленных решений поставленным во введении задачам.

Оценивание результатов работы на втором этапе осуществляется по следующей шкале:

2 балла – студент предоставил отчет, соответствующий представленным выше требованиям.

1 балл – студент предоставил отчет, содержащий неполную (или некорректную) информацию о проделанной работе. Либо студент предоставил отчет после подведения итогов и выставления баллов, в котором была выполнена соответствующая работа.

0 баллов – студент не предоставил отчет.

Суммарно за выполнение каждой работы студент может получить максимально 5 баллов.

Если студент не предоставил отчет по работе, то она считается не выполненной.

Максимальная оценка за выполнение контрольных заданий **40 баллов** (8 работ по 5 баллов)

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в устном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 3. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику промежуточной аттестации, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.



## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания адресованы студентам всех форм обучения.

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматривается стратегический анализ как комплексный анализ внутренних ресурсов и внешних возможностей направленный на разработку и осуществление стратегии организаций для обеспечения конкурентоспособности; традиционные методики для разработки стратегии организации, направленные на обеспечение конкурентоспособности, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки обработки информации; применения математического аппарата для обработки информации, интерпретации стратегической информации, содержащейся в различных источниках, и формулирования выводов и рекомендаций.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат и презентацию к нему по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов осуществляется в ходе занятий методом опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

### **Методические рекомендации по написанию реферата, требования к его оформлению**

Тема реферата должна осознанно выбраться с учетом познавательных интересов студента или он может увязать ее с темой будущей бакалаврской работы. Студенту предоставляется право самостоятельного (с согласия преподавателя) выбора темы реферата из списка тем, рекомендованных кафедрой по данной дисциплине.

Объем реферата должен составлять не менее 15 страниц машинописного текста. Реферат должен содержать.

1. Титульный лист с указанием темы реферата.
2. Оглавление (план, содержание) включает названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.

3. Введение. В этой части реферата обосновывается актуальность выбранной темы, формулируются цели работы и основные вопросы, которые предполагается раскрыть в реферате, указываются используемые материалы и дается их краткая характеристика с точки зрения полноты освещения избранной темы. Объем введения не должен превышать 1-1,5 страницы.

4. Основная часть реферата может быть представлена одной или несколькими главами, которые могут включать 2-3 параграфа (подпункта, раздела).

Изложение материала должно точно соответствовать цели и названию главы (параграфа). Материал в реферате рекомендуется излагать своими словами, не допуская дословного переписывания из литературных источников. В тексте обязательны ссылки на первоисточники, т.е. на тех авторов, у которых взят данный материал в виде мысли, идеи, вывода, числовых данных, таблиц, графиков, иллюстраций и пр.

5. Заключение (выводы). В этой части обобщается изложенный в основной части материал, формулируются общие выводы, указывается, что нового лично для себя вынес автор реферата из работы над ним. Выводы делаются с учетом опубликованных в литературе различных точек зрения по проблеме, рассматриваемой в реферате, сопоставления их и личного мнения автора реферата. Заключение по объему не должно превышать 1,5-2 страниц.

Приложения могут включать графики, таблицы, расчеты. Они должны иметь внутреннюю (собственную) нумерацию страниц.

Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература, периодические издания и электронные источники информации. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

Текст должен иметь книжную ориентацию, набираться через 1,5 интервал на листах формата А4 (210 x 297 мм). Для набора текста в текстовом редакторе, рекомендуется использовать шрифт Liberation Serif, размер шрифта – 14 пт. При использовании других текстовых редакторов шрифт выбирается самостоятельно, исходя из требований – 60 строк на лист (через 2 интервала).

Поля страницы: левое – 3 см, правое – 1,5 см, нижнее – 2 см, верхнее – 2. Абзац (красная строка) должен равняться четырем знакам (1,25 см).

Выравнивание текста на листах должно производиться по ширине строк. Каждая структурная часть реферата (введение, разделы основной части, заключение и т. д.) начинается с новой страницы.

Заголовки разделов, введение, заключение, библиографический список набираются прописным полужирным шрифтом. Не допускаются подчеркивание заголовка и переносы в словах заголовков. После заголовка, располагаемого посередине строки, точка не ставится.

Формулы внутри реферата должны иметь сквозную нумерацию и все пояснения используемых в них символов. Иллюстрации, рисунки, чертежи, графики, фотографии, которые приводятся по тексту работы, должны иметь сквозную нумерацию.

Ссылки на литературные источники оформляются в квадратных скобках, где вначале указывается порядковый номер по библиографическому списку, а через запятую номер страницы.

Все страницы реферата, кроме титульного листа, нумеруются арабскими цифрами. Номер проставляется вверху в центре страницы. Титульный лист реферата включается в общую нумерацию, но номер страницы на нем не проставляется.

В списке использованной литературе в реферате должно быть не менее пяти источников