

Кафедра

управления

Б1.В.ДВ.01.01

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА)

Учебная дисциплина

Современный стратегический анализ

По направлению подготовки

38.04.02

«Менеджмент»

Профиль

(программа магистратуры)

«Управление проектом»

Форма обучения

Очная

Оценочные материалы (средства) дисциплины рассмотрены (актуализированы) и утверждены на заседании кафедры

Протокол заседания № 10 от « 15 » мая 2026 г.

Заведующий кафедрой Никитина Наталья Викторовна

Оглавление

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	3
2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	5
3. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	10
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	12
5. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ	18
6. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ	28

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценочные материалы (средства) сформированы в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от «12» августа 2020 г. № 952.. В соответствии с матрицей компетенций основной профессиональной образовательной программы «Управление проектом» в процессе обучения по дисциплине «Современный стратегический анализ» происходит формирование закрепленных за дисциплиной компетенций обучающихся. Оценка сформированности компетенций на каждом этапе обучения происходит через оценку планируемых результатов обучения по дисциплине (знаний, умений, навыков).

Результаты освоения образовательной программы (компетенции)	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Этапы формирования компетенции (семестры, темы)	Оценочные средства
ПК-2 Способен аналитически обосновывать управленческие решения, определяющие направления развития организации в условиях цифровой экономики;	ПК-2.1. Проводит анализ внешней и внутренней среды и представляет результаты с использованием цифровых сервисов с целью обоснования направлений развития бизнеса	Знать - основные результаты новейших исследований по проблемам стратегического управления; принципы принятия и реализации управленческих решений в процессе стратегического управления, современные методы стратегического анализа и способы онлайн-визуализации; Уметь-	Семестр 2 Тема 1 Концепция современного стратегического менеджмента и анализа Тема 2 Основные инструменты проведения стратегического анализа Тема 3 Стратегический анализ компании и механизм формирования стратегии развития организации	Тема 1 Участие в семинаре дискуссии Тема1,2,3 Устный опрос Тема2, 3 Выполнение практического задания

		анализировать внутренние возможности организации; анализировать информацию о конкурентах, внешних угрозах и опасностях; разрабатывать и оценивать стратегические альтернативы развития организации, выбирать перспективные стратегии развития организации; - представлять результаты аналитической деятельности с помощью способов <i>онлайн- визуализации;</i> Владеть - современными методами стратегическог о анализа; методиками проведения исследований внешней и внутренней среды; - навыками использования <i>онлайн- сервисов</i><i>визуал изации</i> для представления результатов аналитической деятельности.		
--	--	---	--	--

2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Примерный перечень вопросов для подготовки к устному опросу:

ТЕМА 1. Концепция современного стратегического менеджмента и анализа

1. Актуальные проблемы и современные вопросы стратегического управления.
2. Изменения в конкурентной среде.
3. Ускорение изменений в организациях и окружении.
4. Отечественные и зарубежные подходы (технологический и концептуальный) к разработке стратегии.
5. Технологический подход подразумевает разработку стратегии «по плану».
6. Концептуальный подход к разработке стратегии (стратегия «по замыслу»).
7. Реализуемая стратегия может рассматриваться как образ действий.
8. Стратегическое мышление.
9. Эволюция проблем организации, способствующих эволюции парадигм управления и формированию современной системы стратегического менеджмента.

ТЕМА 2. Основные инструменты проведения стратегического анализа

1. Сущность, предмет, цели и задачи стратегического анализа
2. Методологические основы стратегического анализа
3. Содержание и взаимосвязь основных понятий стратегического анализа Принципы стратегического анализа
4. Понятие потенциала организации.
5. Матрица стратегических ресурсов фирмы.
6. Пять конкурентных сил (по М.Портеру). Основные черты конкурентных взаимодействий фирм.
7. Основные принципы проведения структурного анализа.
8. Принципы формирования стратегии фирмы. Стратегическое планирование и маркетинговый подход к управлению фирмой.
9. Маркетинг как ориентированный на рынок принцип управления предприятием.
10. Оценка конкурентоспособности предприятия как сущностная основа процесса проведения стратегического анализа.
11. Этапы стратегического анализа: анализ макросреды, анализ микросреды, прогноз конъюнктуры, SWOT – анализ.
12. Модель применения матрицы SWOT – анализа.
13. Методы и оценка конкурентоспособности предприятия как сущностная основа процесса проведения стратегического анализа.
14. Этапы стратегического анализа: анализ макросреды, анализ микросреды
15. Метод матрицы BCG- инструмент стратегического портфельного анализа.
16. Причинно-следственные методы

ТЕМА 3. Стратегический анализ компании и механизм формирования стратегии развития организации

1. Миссия (производственный профиль) фирмы как основная общая цель предприятия. Мотивация начала бизнеса.
2. Методологические подходы к планированию стратегических альтернатив их оценке и выбору.

3. Базовые стратегия развития по М.Портеру в зависимости от целевого рынка.
4. Стратегии роста по И.Ансоффу. Риск и расходы в зависимости от стратегии роста
5. Стратегии роста по отношению к производственной цепочке по Ж.Ж.Ламбену.
6. Конкурентные стратегии по Ф.Котлеру. Риски, связанные с конкурентными стратегиями.
7. Система планов форма материализации экономической стратегии предприятия.
8. Стратегический план как совокупность ситуационных планов
9. Стратегический контроллинг как система управления, позволяющая
10. Этапы стратегической сегментации рынка: макросегментация, микросегментация.
11. Матричные модели анализа портфеля рынков труда.
12. Метод Бостонской консалтинговой группы, называемый Матрицей «рост – доля рынка». Диагноз товарного портфеля на основе матрицы «рост – доля рынка» .
13. Позиционирование как инструмент реализации стратегии дифференциации.
14. Инвестиционная деятельность фирмы как система методов поддержания собственной материально-технической базы.
15. Управление развитием стратегического потенциала.

Критерии оценивая устного опроса:

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если он ответил развернуто на один из заданных вопросов, активно дополнял ответы других обучающихся или задавал им дополнительные вопросы;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если он ответил развернуто на один из заданных вопросов или ответил кратко на ряд вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если он кратко ответил на один из задаваемых вопросов или просто дополнял ответы других обучающихся , задавал им дополнительные вопросы;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся , если он не смог ответить правильно на заданный вопрос, либо не отвечал на вопросы и не участвовал в их обсуждении.

Перечень тем для подготовки к семинару-дискуссии

Тема 1 Концепция современного стратегического менеджмента и анализа

1.Школа дизайна. Концентрируется на формировании стратегии, как на процессе неформального дизайна, с точки зрения моделирования, проектирования и конструирования, а по сути - процессе осмысления и глубокой проработки.

2.Школа планирования. Разработка которой пришлась на 1970-е годы, формально описала первые теоретические постулаты школы дизайна. Согласно ей, разработка стратегии – это относительно изолированный систематический процесс формального планирования.

3.Школа позиционирования. Появилась в 1980-х годах, изучает не столько процессы формирования стратегии, сколько актуальность ее содержания. Свое название школа получила, так как ее внимание сосредоточено на выборе важных стратегических рыночных позиций организации.

4.Школа предпринимательства. Связывает стратегию с предпринимательством, на основании построения стратегии, которая опирается на видение будущего, озарения менеджеров и принимаемыми ими риски. Когнитивная школа опирается на логику когнитивной психологии и пытается проникнуть в сознание разработчика стратегии.

5.Школа обучения. Согласно которой устройство мира слишком сложно, из-за чего разработка стратегии от первого до последнего шага – бессмысленно и должно заменяться планированием. Стратегия должна разрабатываться постепенно, по мере обучения и развития организации.

6.Школа власти. Рассматривает стратегию в виде процесса переговоров конфликтующих групп внутри самой организации либо между организацией и ее внешним окружением.

7.Школа культуры. Согласно которой культура организации определяет принципы формирования стратегии и стратегический процесс является коллективным процессом.

8.Школа внешней среды. Основной постулат которой – процесс построения стратегии является реактивным, то есть он инициируется не внутри организации, а под давлением обстоятельств внешней среды.

9. Школа конфигурации. Представляет собой подход, объединяет разрозненные элементы, такие как процесс построения стратегии, содержание стратегии, организационную структуру и окружение, в отдельные последовательные компоненты жизненного цикла организации на стадиях роста или стабильной зрелости.

10. Конкуренция на основе способностей - опора на сильные стороны внутренней среды организации в конкурентном взаимодействии с соперником на рынке.

11. Развитие методологии стратегического управления : этапы

12.Основные подходы отечественных и зарубежных ученых к понятию «стратегия»

отражающие характер развития стратегического управления

Критерии оценивая выступления на семинаре-дискуссии:

оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он выступил развернуто по теме или пол несколькими темам, активно участвовал в обсуждении и дополнял ответы других обучающихся или задавал им дополнительные вопросы;

оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он выступил развернуто по теме, дополнял выступления других обучающихся или ответил кратко на ряд вопросов;

оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он кратко выступил по теме или просто дополнял ответы других обучающихся, задавал им дополнительные вопросы;

оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не смог выступить по теме, ответить правильно на заданный вопрос, либо не отвечал на вопросы и не участвовал в их обсуждении.

Выполнение практических заданий

Тема 2. Основные инструменты проведения стратегического анализа

Задание 1. Провести STEEP-анализ предприятия. Четко описать влияние каждого фактора. Определить наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды. Представьте результаты аналитической деятельности с помощью способов *онлайн-визуализации*.

Задание 2. Провести анализ по модели пяти сил конкуренции, привести подробную характеристику каждой составляющей анализа. Оценить влияние ближайшего окружения на предприятие.

Задание 3. Провести SWOT-анализ предприятия. Сформировать на основе анализа стратегические альтернативы развития. Представьте результаты аналитической деятельности с помощью способов *онлайн-визуализации*.

Задание 4. Привести пример организации на каждую эталонную стратегию.

Задание 5. «Производство джинсовой одежды»»: Основные отличительные черты джинсовой одежды COLIN'S – реальная цена одежды, доступная людям разных возрастов, профессий и социальных групп; качество и отменный дизайн; использование современных технологий в производстве и дизайне одежды. **Ассортимент джинсовой одежды COLIN'S** – джинсовые: куртки, рубашки, жилеты, юбки, сарафаны, шорты, комбинезоны; хлопчатобумажный и шерстяной трикотаж: топы, футболки, толстовки, свитера; верхняя одежда: жакеты, куртки; детская одежда; разнообразные аксессуары; модели авангардного направления.

Diesel – одежда для молодых и дерзких. В настоящее время Diesel, пожалуй, самая молодая компания, получившая признание модной индустрии. Торговая марка Diesel появилась более 20 лет назад, 52 производит кроме джинсовой одежды, повседневную одежду для молодых, а также различные аксессуары. Если Вы выбираете Diesel, то гарантированно получаете продукцию высокого качества, поскольку покупаете одежду у передовой дизайнерской компанией, лидера в создании новых материалов и методов производства. Сегодня более 6000 торговых точек и 200 фирменных магазинов компании Diesel представлены более, чем в 80 странах мира. **Торговая марка Diesel предлагает 4 линии одежды: DieselStyleLab** – высококлассная повседневная одежда, которая стала первым выпуском марки. **D-Diesel** – коллекция, которая сфокусирована на одежде из денима. **DieselKids** – одежда, предназначенная для детей, которые не хотят, чтобы их таковыми считали. Яркие цвета, эксклюзивность, модные линии. **55-DSL** – спортивная одежда для любителей приключений и активного отдыха. **GLORIAJEANS** – компания-создатель модных джинсовых брендов, успешно осваивающая сегменты одежного рынка модный casual и citylifestyle, – ведет свою историю с конца 80-х годов. **GLORIAJEANS** – это два супербренда: GeeJay и GloriaJeans. GeeJay – модный молодежный бренд одежды. Изначально это была марка одежды для мальчиков, затем марка выросла в бренд модной универсальной джинсовой одежды «unisex» для подростков и молодежи, с 2004 года это не только джинсовая одежда, это модный casual и citylifestyle для молодых мужчин и мальчиков. GloriaJeans – это идеальная мода по идеальной цене для девушек, молодых женщин и девочек. Девочкам марка гарантирует комфорт и защиту, девушкам – моду и стиль, молодым женщинам дарит отличную одежду на все случаи жизни. Сегодня GLORIAJEANS – это не только одежда для детей, но и модный, динамичный стиль для активной, идущей в ногу со временем молодежи. LeviStrauss – известная джинсовая компания. Повседневная одежда, а именно брюки, юбки, куртки, футболки, рубашки, бейсболки, ремни. Знаменитая джинсовая одежда под маркой заслужила признания у молодежи всего мира.

LeviStrauss известная компания производящая denim, повседневную одежду casual, обувь и аксессуары. Преимущественно это джинсовая одежда. Первые джинсы были сшиты Леви Страусс в 1853 году.

JeansSymphony. Появившись совсем недавно в 1995 году, компания JeansSymphony к настоящему времени имеет в своем арсенале пять сетей магазинов: JSCasual, PierreCardinMenswear, Camaieu, MUSTANG, TomTailor.

JSCasual – то есть JeansSymphonyCasual – отображает стиль коллекций, представленных в магазинах этой сети. В JSCasual можно найти и классические, и модные джинсовые бренды с мировым именем. Коллекции всегда дополнены актуальными аксессуарами и обувью. В магазинах можно найти повседневную одежду известных мировых брендов, таких как: G-Star, Diesel, PepeJeans, PierreCardinJeanswear, Mustang, Firetrap, CKJeans, Lee, Wrangler, Guess, Levi's, TomTailor, Pioneer, GinTonic, BigStar, BenSherman, BuffalobyDavidBitton, Kowalsky, Mioko&Fresh и т.д.

MUSTANG – Одежда немецкой марки MUSTANG продается в 44 странах и с каждым днем становится популярней. В MUSTANG отлично сочетаются классика и самые модные идеи для тех, кто хочет выразить в одежде новый жизненный стиль и новые эмоции. MUSTANG - в авангарде мировой моды. Это – первые женские модели джинсов, первые джинсы из вельвета, первые стрейчевые джинсы в Европе. Сегодня MUSTANG предлагает полноценные мужские и женские коллекции, включающие в себя джинсовую одежду, куртки, юбки, платья, свитера, белье, обувь и аксессуары.

PierreCardinMenswear – марка классической и повседневной мужской одежды, предлагает комфорт, стиль, качество и носит имя великого кутюрье – мэтра французской моды Пьера Кардена.

Tom Tailor. Компания Tom Tailor строго контролирует качество выпускаемой одежды, благодаря чему эта торговая марка стала одним из ведущих поставщиков одежды. Дизайнеры Tom Tailor создают модели одежды для динамичных людей, ведущих активный образ жизни. Каждая новая коллекция Tom Tailor отражает самые последние тенденции моды.

Вопросы к ситуации

1. Каковы конкурентные преимущества организаций, предлагающих одежду?
2. Используя приведенные в статье сведения, а также информацию из других источников проведите SWOT-анализ организаций.
3. Какие рекомендации Вы могли бы дать организациям по развитию их бизнеса?
4. Представьте результаты аналитической деятельности с помощью способов *онлайн-визуализации*.

Тема 3. Стратегический анализ компании и механизм формирования стратегии развития организации

Задание 5. Проанализировать ситуацию на выбранном предприятии и сделать вывод о том, какую стратегию оно реализует с целью развития организации и бизнеса. Сделать вывод, стоит ли развивать ту же стратегию или поменять ее и почему. Представьте результаты аналитической деятельности с помощью способов *онлайн-визуализации*.

Задания 6. Рассмотрите возможности и угрозы, а также оцените сильные и слабые стороны российских предприятий различных отраслей: - строительные организации; - образовательные учреждения; - автомобильное производство; - пищевая промышленность; - производство одежды, обуви и т.д.. Разработайте механизм формирования стратегии развития организации.

Задания 7. Существуют разные пути обеспечения конкурентоспособности фирмы. Среди них: – снижение издержек производства до уровня ниже, чем у конкурентов; – более высокий технический уровень, нежели у конкурентов; – более высокая надежность изделий; – более высокая скорость доставки товара; – более совершенный дизайн товара; – улучшенная упаковка; – повышенная насыщенность рекламы; – «индивидуализация» изделия по требованию заказчика; – длительные сроки гарантии и пр. Какие другие пути повышения конкурентоспособности фирмы вы можете предложить? Какие из упомянутых и предложенных вами направлений деятельности по повышению конкурентоспособности фирмы являются, по вашему мнению, наиболее действенными с точки зрения формирования стратегии развития компании?

Задание 7. Одной из перспективных отраслей деятельности является общественное питание. Определите возможности, которые предоставляет внешняя среда предприятиям сферы общественного питания. Постройте матрицу возможностей и выработайте стратегические решения, которые будут способствовать развитию этих предприятий. Определите в матрице поля, которые указывают значение этих возможностей для организации. Какие возможности необходимо использовать обязательно, какие использовать, если позволяют ресурсы предприятия, а какие можно не использовать вообще?

Задание 8. Оцените деятельность любой организации (по 10 бальной шкале) по заданным критериям: - качество управления; - качество производимых товаров и услуг; - финансовое состояние предприятия; - качество маркетинга; - умение привлекать высококвалифицированные кадры; - способность к инновациям; - ответственность перед обществом и природой; - материально-техническая база. Свою оценку факторов обоснуйте. На основе проведенного анализа сформулируйте стратегические цели и задачи для организации.

Критерии оценивания практических работ

оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если в работе зафиксированы логичные и понятные ответы на все вопросы; там, где необходимо, присутствуют расчеты и пояснения; у схем есть объясняющий текст, название; соблюдены правила оформления работы.

оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если ответы на вопросы зафиксированы недостаточно полно и понятно; в расчетах есть недочёты; пропущен один вопрос; правила оформления работы соблюдены.

оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если работа сделана не полностью; ответы зафиксированы не на все вопросы; аналитических расчетов не хватает или в их изображении есть нелогичность, ошибки; работа оформлена не совсем верно и корректно.

оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если работа не сдана; работа списана у других обучающихся; в ответах на вопросы нет логики; схем мало, они с ошибками или схем нет совсем.

3. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ОЦЕНКА ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЭКЗАМЕНЕ

Список вопросов для подготовки к экзамену

ПК-2 Способен аналитически обосновывать управленческие решения, определяющие направления развития организации в условиях цифровой экономики;

ПК-2.1.Проводит анализ внешней и внутренней среды и представляет результаты с использованием цифровых сервисов с целью обоснования направлений развития бизнеса

Обучающийся знает: -основные результаты новейших исследований по проблемам стратегического управления; принципы принятия и реализации управленческих решений в процессе стратегического управления, современные методы стратегического анализа и способы *онлайн-визуализации*;

- 1.Актуальные проблемы современного стратегического анализа и управления
- 2.Основные подходы отечественных и зарубежных ученых к понятию «стратегия» отражающие характер развития стратегического управления.
- 3.Современные методы стратегического анализа и способы онлайн-визуализации;
- 4.Стратегическое планирование и управление-научная концепция профессора Г. Минцберга.
- 5.Основополагающие научные концепции стратегического управления.
- 6.Изменения в конкурентной среде. Ускорение изменений в организациях и окружении.
- 7.Отечественные и зарубежные подходы (технологический и концептуальный) к разработке стратегии развития
- 8.Технологический подход разработка стратегии «по плану».
- 9.Концептуальный подход разработка стратегии (стратегия «по замыслу»).
- 10.Оценка конкурентоспособности предприятия как основа процесса проведения стратегического анализа.
11. Модель формирования стратегии по научному методу М.Мескона
- 12.Стратегическое мышление и его особенности в современном управлении организацией
- 13.Эволюция проблем организации, способствующих эволюции парадигм управления и формированию современной системы стратегического менеджмента
14. Методологические подходы к планированию стратегических альтернатив их оценке и выбору.
- 15.Выбор реализации стратегии в условиях изменения внешней среды.
16. Анализ среды как важнейший этап стратегического менеджмент
17. Современные методы стратегического анализа.
18. Анализ конкурентной позиции с помощью карты стратегических групп конкурентов.
19. Метод сильных и слабых сигналов
- 20.Методы сравнительного анализа в целях повышения конкурентоспособности: проект PIMS.
21. Роль и значение ключевых факторов успеха различных отраслей.
- 22.Методы ситуационного анализа. Модель SNW-анализа
23. Фактор формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование.
24. Методы проведения анализ макроокружения организации (PEST – анализ)
25. Методы и оценку конкурентной позиции компании.
26. Причинно-следственные методы и их роль в принятии управленческих решений
27. Основные принципы проведения структурного анализа.
28. Стратегический анализ развития кризисного развития предприятия
29. Модель применения матрицы SWOT – анализа.
30. Методы и оценка конкурентоспособности предприятия как сущностная основа процесса проведения стратегического анализа.
31. Этапы стратегического анализа: анализ макросреды, анализ микросреды
32. Метод матрицы BCG- инструмент стратегического портфельного анализа.
33. Экстраполяционные методы.
34. Причинно-следственные методы.
35. Основные принципы проведения экономического анализа.
36. Метод формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование.
37. Основные принципы и методы проведения структурного анализа.
38. Этапы стратегического анализа: анализ макросреды, анализ микросреды, прогноз конъюнктуры, SWOT – анализ.

ОЦЕНКА УМЕНИЙ И НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЭКЗАМЕНЕ

ПК-2 Способен аналитически обосновывать управленческие решения, определяющие направления развития организации в условиях цифровой экономики;

ПК-2.1. Проводит анализ внешней и внутренней среды и представляет результаты с использованием цифровых сервисов с целью обоснования направлений развития бизнеса

Обучающийся умеет: - анализировать внутренние возможности организации; анализировать информацию о конкурентах, внешних угрозах и опасностях; разрабатывать и оценивать стратегические альтернативы развития организации, выбирать перспективные стратегии развития организации;

- представлять результаты аналитической деятельности с помощью способов *онлайн-визуализации*;

Обучающийся владеет: - современными методами стратегического анализа; методиками проведения исследований внешней и внутренней среды;

- навыками использования *онлайн-сервисов визуализации* для представления результатов аналитической деятельности.

Оценка достижения обучающимся запланированного результата обучения осуществляется по результатам выполнения практических заданий и участия на семинаре дискуссии в которых ему необходимо продемонстрировать умение анализировать внутренние возможности организации; анализировать информацию о конкурентах, внешних угрозах и опасностях; разрабатывать и оценивать стратегические альтернативы развития организации, выбирать перспективные стратегии развития организации; навыки использования *онлайн-сервисов визуализации* для представления результатов аналитической деятельности

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Для оценки результатов обучения по дисциплине учебным планом предусмотрен экзамен, проводимый в форме устного ответа на теоретический вопрос. При выставлении итоговой оценки по дисциплине учитываются результаты текущего контроля, отражающего сформированность практических умений и навыков обучающегося. Во время обучения обучающиеся участвуют в разных мероприятиях текущего контроля: выполняют практические работы, выступают на семинаре дискуссии, отвечают на устные вопросы. Обучающиеся, не выполнившие в полном объеме все задания промежуточного контроля, не допускаются к сдаче экзамена по данной учебной дисциплине.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
	1	2	3	4	5

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
	1	2	3	4	5
ПК-2 Способен аналитически обосновывать управленческие решения, определяющие направления развития организации в условиях цифровой экономики; ПК-2.1. Проводит анализ внешней и внутренней среды и представляет результаты с использованием цифровых сервисов с целью обоснования направлений развития бизнеса					
Знать:- основные результаты новейших исследований по проблемам стратегического управления; принципы принятия и реализации управленческих решений в процессе стратегического управления, современные методы стратегического анализа и способы <i>онлайн-визуализации;</i>	Незнает	Фрагментарные знания основные результаты новейших исследований по проблемам стратегического управления; принципы принятия и реализации управленческих решений в процессе стратегического управления, современные методы стратегического анализа и способы <i>онлайн-визуализации;</i>	Общие, но не структурированные знания основные результаты новейших исследований по проблемам стратегического управления; принципы принятия и реализации управленческих решений в процессе стратегического управления, современные методы стратегического анализа и способы <i>онлайн-визуализации;</i>	Сформированное, но содержащее отдельные пробелы знания основные результаты новейших исследований по проблемам стратегического управления; принципы принятия и реализации управленческих решений в процессе стратегического управления, современные методы стратегического анализа и способы <i>онлайн-визуализации</i>	Сформированное систематизированное прочное знание основные результаты новейших исследований по проблемам стратегического управления; принципы принятия и реализации управленческих решений в процессе стратегического управления, современные методы стратегического анализа и способы <i>онлайн-визуализации</i>
Уметь: анализировать внутренние возможности организации; анализировать информацию о конкурентах,	Неумеет	Частично освоенное умение - анализировать внутренние возможности организации; анализировать информацию о конкурентах,	В целом освоенное, но не подкрепляемое знаниями и самостоятельно реализацию умение - анализировать	В целом сформированное и самостоятельное реализуемое, но не всегда интеллектуальное обоснованное	Успешно сформированное, самостоятельно и осознанно реализуемое умение - анализировать внутренние возможности

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
	1	2	3	4	5
внешних угрозах и опасностях; разрабатывать и оценивать стратегические альтернативы развития организации, выбирать перспективные стратегии развития организации; - представлять результаты аналитической деятельности с помощью способов онлай-визуализации;		внешних угрозах и опасностях; разрабатывать и оценивать стратегические альтернативы развития организации, выбирать перспективные стратегии развития организации; - представлять результаты аналитической деятельности с помощью способов онлай-визуализации;;	внутренние возможности организации; анализировать информацию о конкурентах, внешних угрозах и опасностях; разрабатывать и оценивать стратегические альтернативы развития организации, выбирать перспективные стратегии развития организации; - представлять результаты аналитической деятельности с помощью способов онлай-визуализации;	умение - анализировать внутренние возможности организации; анализировать информацию о конкурентах, внешних угрозах и опасностях; разрабатывать и оценивать стратегическое альтернативы развития организации, выбирать перспективные стратегии развития организации; - представлять результаты аналитической деятельности с помощью способов онлай-визуализации;	организации; анализировать информацию о конкурентах, внешних угрозах и опасностях; разрабатывать и оценивать стратегические альтернативы развития организации, выбирать перспективные стратегии развития организации; - представлять результаты аналитической деятельности с помощью способов онлай-визуализации;
Владеть:- современным и методами стратегического анализа; методиками проведения	Невладеет	Фрагментарно сформированные навыки владеть - современными методами стратегическо	В целом сформированные, но реализуемые на элементарном уровне навыки владеть -	Сформированные, но не устойчивые в сложных ситуациях навыки владеть -	Успешно сформированные, устойчивые, технологические и грамотно реализуемые навыки владеть

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
	1	2	3	4	5
исследований внешней и внутренней среды; - навыками использования <i>онлайн-сервисов</i> визуализации для представления результатов аналитической деятельности.		го анализа; методиками проведения исследований внешней и внутренней среды; - навыками использования <i>онлайн-сервисов</i> визуализации для представления результатов аналитической деятельности.	современными методами стратегического анализа; методиками проведения исследований внешней и внутренней среды; - навыками использования <i>онлайн-сервисов</i> визуализации для представления результатов аналитической деятельности.	современными методами стратегического анализа; методиками проведения исследований внешней и внутренней среды; - навыками использования <i>онлайн-сервисов</i> визуализации для представления результатов аналитической деятельности	- современным и методами стратегического анализа; методиками проведения исследований внешней и внутренней среды; - навыками использования <i>онлайн-сервисов</i> визуализации для представления результатов аналитической деятельности.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

При выставлении итоговой оценки за дисциплину необходимо учитывать результаты текущего контроля и критерии оценивания сформированности компетенций.

Критерии оценивания сформированности компетенций:

Оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос были продемонстрированы глубокие, систематизированные и прочные знания (в соответствии с критериями сформированности компетенций), умения логично и обоснованно излагать материал, быстро ориентироваться в дополнительных вопросах и давать полные ответы;
- практические работы выполнены безошибочно и в полном соответствии с требованиями на оценку «отлично», обучающийся в работе продемонстрировал устойчивые навыки информационно-аналитической работы. Все вышеперечисленное говорит о сформированности запланированных компетенций.

Оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано хорошее, но недостаточно полное изложение материала, с отдельными пробелами в знаниях (возможно, незначительными

неточностями в употреблении терминов), логичное изложение материала, но недостаточно быстрая ориентация в нем при ответе на дополнительные вопросы;

- практические работы выполнены на оценку «отлично» или «хорошо» (с незначительными замечаниями и/или ошибками), обучающийся продемонстрировал хорошие навыки информационно-аналитической работы; Все вышеперечисленное говорит о сформированности запланированных компетенций.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано поверхностное владение материалом и фрагментарные знания, отсутствие стройного и логично выстроенного ответа, затруднение в употреблении терминов и приведении примеров, плохая ориентация в материале при ответе на дополнительные вопросы;
- практические работы выполнены на оценку «хорошо» или «удовлетворительно» (с ошибками и замечаниями), с отклонениями от требований, обучающийся затруднялся в объяснении применяемых средств, продемонстрировал не значительные навыки информационно-аналитической работы; Все вышеперечисленное говорит о частичной сформированности запланированных компетенций.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано незнание значительного объема материала, «фрагментарность имеющихся знаний, отсутствие стройного и логично выстроенного ответа, затруднение в употреблении терминов и приведении примеров, неумение выделить главное, сделать выводы и обобщения, неспособность отвечать на дополнительные вопросы;
- практические работы выполнены на оценку «неудовлетворительно» со значительными отклонениями от требований, с грубыми ошибками и множеством замечаний, обучающийся продемонстрировал частично сформированные навыки аналитической работы, затрудняется в объяснении применяемых средств. Все вышеперечисленное говорит о несформированности запланированных компетенций.

5. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПК-2 Способен аналитически обосновывать управленческие решения, определяющие направления развития организации в условиях цифровой экономики;

Знать - основные результаты новейших исследований по проблемам стратегического управления; принципы принятия и реализации управленческих решений в процессе стратегического управления, современные методы стратегического анализа и способы онлайн-визуализации.

Уметь - анализировать внутренние возможности организации; анализировать информацию о конкурентах, внешних угрозах и опасностях; разрабатывать и оценивать стратегические альтернативы развития организации, выбирать перспективные стратегии развития организации;

- представлять результаты аналитической деятельности с помощью способов *онлайн-визуализации*;

Владеть - современными методами стратегического анализа; методиками проведения исследований внешней и внутренней среды;

- навыками использования *онлайн-сервисов визуализации* для представления результатов аналитической деятельности

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

1. К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относится:

- а) нестабильность спроса
- б) политические факторы
- в) устойчивость и надежность спроса +

1. К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относится:

- а) условия конкуренции в отрасли +
- б) нестабильность конкуренции в отрасли
- в) политические факторы

2. *SWOT*-анализ основан на оценке:

- а) сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз +;
- б) сильных сторон организации и возможностей;
- в) сильных и слабых сторон, возможностей;
- г) возможностей и угроз, сильных сторон организации.

3. Стратегия в модели *Hofer — Schendel*, которая ориентирована на поддержание конкурентоспособности на быстро растущих рынках, — это:

- а) стратегия роста +;
- б) стратегия прибыли ;
- в) стратегия увеличения доли на рынке;
- г) стратегия раскрутки;
- д) стратегия сокращения активов.

5. Стратегический анализ выполняет сразу несколько важных функций, а именно позволяет:

- а) сформулировать цели развития бизнеса и спланировать работу компании на годы вперед;
- б) выявить «узкие места» и основные проблемы в бизнесе;
- в) найти необходимые ресурсы для реализации стратегии;
- г) выбрать подходящую систему управления для успешной работы компании;
- д) Все правильные +.

6. Модель 5 сил Портера – это:

- а) Модель анализа макросреды организации +;
- б) Модель анализа мезосреды организации;
- в) Модель анализа потенциала предприятия.

7. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?

- а) Стратегия отличительного имиджа
- б) Стратегия специализации
- в) Стратегия активной обороны+

8. Что подразумевает PEST-анализ?

- а) Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы+
- б) Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
- в) Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

9. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?

- а) Для формирования конкурентной стратегии фирмы
- б) Для формирования портфельной стратегии фирмы +
- в) Для формирования бизнес-стратегии фирмы

10. Какая модель оказывается приспособленной как для анализа динамики бизнеса, так и для анализа финансового баланса всего делового портфеля организации?

- а) модель GE/McKinsey+;
- б) модель BCG;
- в) модель ADL/LC; D.
- г) модель Shell/DPM.

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА(15 заданий, из них 5 – с развернутым ответом)

-----**Уметь**-----

1. Какие этапы включает в себя алгоритм разработки стратегии в организации?

- 1. Формулировка миссии
- 2. Установление цели
- 3. Анализ и оценка внешней среды
- 4. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации
- 5. Анализ стратегических альтернатив

6. Выбор стратегии
7. Реализация стратегии
8. Оценка и контроль

2. Характеристику каких аспектов необходимо получить при проведении отраслевого и конкурентного анализа организации:

- доминирующие в отрасли экономические характеристики;
- основные движущие силы, вызывающие изменение в отрасли;
- анализ конкурентных сил, действующих на фирму;
- оценка конкурентных позиций и возможных действий конкурирующих компаний;
- определение ключевых факторов успеха и корневых(ключевых компетенций).

3. Какие задачи необходимо решить при реализации стратегии:

- 1) создание работоспособной организационной структуры;
- 2) направление достаточного количества ресурсов в стратегически важные сферы и хозяйственные подразделения;
- 3) разработка и осуществление мероприятий по поддержке стратегии;
- 4) создание внутренних обеспечивающих систем, способствующих улучшению работ;
- 5) проведение политики мотивации персонала;
- 6) разработка системы вознаграждений.

4. Какие экономические характеристики необходимо проанализировать в доминирующей отрасли:

- размеры рынка;
- области конкурентной борьбы (локальная, региональная, национальная, ОГ глобальная);
- число конкурентов и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- легкость входа и выхода;
- степень дифференциации продуктов/услуг конкурирующих фирм;
- уровень технологических изменений в производстве и в продуктах;
- влияние экономики на масштабы производства и транспортировку, маркетинг;
- требования к капиталу;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

5. SWOT и PEST: в чем сходство и отличие анализов

PEST-анализ во многом напоминает SWOT-анализ – так же составляем матрицу, в которой указываем факторы и их воздействие на бизнес, используем полученные сведения для выработки стратегии компании и т.д.

Но между ними есть одно важное различие – SWOT-анализ исследует как внешние («Возможности» и «Угрозы»), так и внутренние («Сильные и слабые стороны») факторы. А PEST-анализ – исключительно внешние факторы.

Таким образом, PEST-анализ можно рассматривать как подготовительный вариант для SWOT-анализа. Он поможет заранее определить возможности и угрозы внешней среды. Вам лишь останется изучить свой бизнес изнутри.

6. Опишите применение инновационной стратегии в организации

Применение инновационной стратегии в организации может привести к значительным преимуществам и усилить конкурентоспособность на рынке. Инновационная стратегия включает в себя поиск и внедрение новых идей, технологий, процессов и продуктов. Для начала, для успешного применения инновационной стратегии организация должна иметь ясное понимание своих целей и преимуществ, которые она хочет достичь через инновации.

Применение инновационной стратегии может включать в себя проведение исследований и разработок, сотрудничество с внешними инновационными партнерами, установление внутренних процессов, способствующих стимулированию креативности и развитию новаторских решений. Кроме того, инновационная стратегия может также включать в себя привлечение и поддержку талантливых сотрудников, способствующих инициированию и разработке инновационных идей.

Примеры инновационных стратегий включают в себя создание новых продуктов или услуг, улучшение производственных процессов для повышения эффективности и снижения затрат, а также внедрение новых технологий для улучшения взаимодействия с клиентами и улучшения пользовательского опыта.

В целом, применение инновационной стратегии может помочь организации выйти за пределы стандартных рамок и создать ценность через новаторские подходы к бизнесу.

7. Проведите сравнительную характеристику разных типов стратегий

Существует несколько разновидностей стратегий, которые организации могут использовать для достижения своих целей. Вот сравнительная характеристика некоторых из них:

1. Операционная стратегия:

- Фокус: Оптимизация процессов и производственных операций внутри организации.
- Цель: Увеличение эффективности, снижение издержек, оптимизация структуры расходов.
- Пример: Внедрение Lean-подхода для минимизации потерь и повышения производительности.

2. Маркетинговая стратегия:

- Фокус: Продвижение продуктов/услуг, привлечение клиентов, установление конкурентного преимущества.
- Цель: Увеличение доли рынка, улучшение узнаваемости бренда, увеличение объемов продаж.
- Пример: Запуск масштабной рекламной кампании для продвижения нового продукта.

3. Инновационная стратегия:

- Фокус: Развитие новых продуктов, технологий, процессов для преодоления конкурентов на рынке.
- Цель: Стимулирование роста через создание уникальной ценности для клиентов.
- Пример: Внедрение исследований и разработок для создания новых революционных продуктов.

4. Ростовая стратегия:

- Фокус: Увеличение объемов продаж, расширение рынков или проникновение на новые рынки.
- Цель: Увеличение общего объема бизнеса и масштабирование.
- Пример: Приобретение конкурирующей компании для расширения ассортимента продуктов.

5. Стратегия управления изменениями:

- Фокус: Управление процессом изменений внутри организации, чтобы обеспечить согласованность, участие и понимание сотрудников.
- Цель: Достижение изменений без значительных негативных последствий.
- Пример: Внедрение новой корпоративной культуры или изменение бизнес-процессов.

Эти стратегии представляют различные подходы и фокусы, которые помогают организациям развиваться и достигать успеха в динамичной бизнес-среде.

8. Каким образом осуществляется диверсификация стратегий

Диверсификация стратегий представляет собой процесс расширения деятельности организации путем введения новых продуктов, услуг или рынков. Она может быть осуществлена несколькими способами:

1. Диверсификация продуктов/услуг:

- Организация расширяет свой портфель продуктов или услуг, предлагая что-то новое или дополнительное, что может привлечь другую аудиторию или установить конкурентное преимущество.

2. Географическая диверсификация:

- Организация начинает проникать на новые рынки за пределами своего текущего регионального присутствия. Это может включать экспансию на международные рынки или другие регионы внутри страны.

3. Диверсификация по вертикали:

- Организация может решить производить компоненты или материалы для своих собственных продуктов, вместо покупки их у поставщиков, или наоборот - начать заниматься дистрибуцией своих продуктов напрямую.

4. Диверсификация по горизонтали:

- Организация может вложиться в связанные с ее основной отраслью виды бизнеса, чтобы развить новые источники дохода или обеспечить себя дополнительными ресурсами.

Однако важно понимать, что диверсификация также влечет за собой риски, поскольку новые предприятия или продукты могут не оправдать стоимость вложений или не найти свою аудиторию. Поэтому важно проводить тщательный анализ и планирование перед осуществлением диверсификации стратегий.

9. Сформулируйте миссию конкретного предприятия. Оцените ее соответствие параметрам (если миссия существует, необходимо только оценить ее соответствие основным параметрам).

Пример сформулированной миссии для предприятия:

"Наша миссия - создавать высококачественную обувь, обеспечивая комфорт и стиль для

наших клиентов. Мы стремимся к инновациям в дизайне и производстве, чтобы удовлетворять потребности наших клиентов, соблюдая высокие стандарты качества и устойчивости. Мы ценим наших сотрудников, партнеров и обязательства перед обществом, стремясь быть ответственной и успешной компанией."

Оценка соответствия миссии основным параметрам включает в себя:

1. **Ясность и определенность:** Миссия является ясной и определенной, подчеркивая основные ценности и цели компании, а именно создание высококачественной обуви, инновации, удовлетворение клиентов и устойчивость.
2. **Вдохновляющий характер:** Миссия может вдохновить как сотрудников, так и потребителей. Она подчеркивает важность комфорта, стиля и уникальности продукции для клиентов, а также стремление к инновациям и высоким стандартам.
3. **Соответствие ценностям:** Миссия выражает ценности качества, устойчивости, инноваций, ответственности и заботы о клиентах.

С учётом вышеуказанных параметров, сформулированная миссия соответствует основным требованиям. Она ясно выражает цели и ценности компании, вдохновляет и направляет на достижение успеха в соответствии с поставленными целями.

Задание 10.

Вы управляете крупной международной компанией в сфере информационных технологий. Вам необходимо провести стратегический анализ текущего положения компании и ее конкурентов с использованием современных инструментов стратегического анализа.

Данные:

- Компания специализируется на разработке программного обеспечения для финансового сектора.
- Основные конкуренты компании: Company A, Company B, Company C.
- Тенденции рынка: увеличение спроса на облачные технологии, цифровизацию финансовых услуг.

1. Проведите SWOT-анализ компании и ее конкурентов.

Ответ:

SWOT-анализ:

- **Сильные стороны:** экспертиза в финансовом секторе, высокое качество продуктов.
- **Слабые стороны:** ограниченное портфолио продуктов, зависимость от нескольких ключевых клиентов.
- **Возможности:** рост спроса на облачные технологии, цифровизация финансов.
- **Угрозы:** появление новых конкурентов, изменение требований клиентов.

Владеть - современными методами стратегического анализа; методиками проведения исследований внешней и внутренней среды; - навыками использования *онлайн-сервисов визуализации* для представления результатов аналитической деятельности.

Задание 11. Сформулируйте цель предприятия по производству автомобилей в соответствии с методом SMART

Ответ:

Цель предприятия по производству автомобилей в соответствии с методом SMART может быть сформулирована следующим образом:

SPECIFIC (конкретная): Увеличить объем производства электрических автомобилей на 50% за следующие два года.

MEASURABLE (измеримая): Измерить увеличение объема производства электрических автомобилей в процентах по сравнению с текущим уровнем.

ACHIEVABLE (достижимая): Проверить доступность дополнительных ресурсов, технологий и квалифицированных сотрудников для увеличения объема производства.

RELEVANT (релевантная): Цель соответствует стратегическим целям компании в сфере устойчивого развития и инноваций в автомобильной промышленности.

TIME-BOUND (срочная): Увеличение объема производства на 50% должно произойти в течение двух лет с момента установки данной цели.

Таким образом, цель предприятия по производству автомобилей в соответствии с методом SMART звучит следующим образом: "Увеличить объем производства электрических автомобилей на 50% за следующие два года, измеряя увеличение объема производства в процентах, и убедившись в достижимости цели при наличии необходимых ресурсов, с учетом стратегических целей компании в сфере устойчивого развития и дедлайном в два года".12:04

Задание 11. На основе модели стратегии Портера привести пример организаций на каждый вид стратегии и обосновать тип стратегии для своего предприятия. При необходимости обосновать смену стратегии.

Ответ:

Модель стратегий Портера включает в себя три основных типа стратегий: общее лидерство в затратах, дифференциация и фокусирование. Приведу примеры организаций для каждого типа стратегии в соответствии с моделью Портера, а затем обосную выбор стратегии для моего предприятия.

1. Общее лидерство в затратах:

Пример: Ryanair. Авиакомпания Ryanair применяет стратегию общего лидерства в затратах, предлагая низкие цены на авиабилеты за счет снижения издержек, оптимизации процессов и упрощенной модели обслуживания.

2. Дифференциация:

Пример: Apple. Компания Apple успешно реализует стратегию дифференциации, создав уникальные продукты, которые сочетают в себе инновационный дизайн, высокое качество и превосходные потребительские характеристики.

3. Фокусирование:

Пример: Rolex. Rolex использует стратегию фокусирования, концентрируясь на производстве высококачественных часов для узкой целевой аудитории, ориентированной на покупателей с высоким уровнем дохода.

Для моего предприятия, являющегося производителем экологически чистых бытовых товаров, стратегия дифференциации представляется наиболее подходящей. Наша компания стремится предлагать продукцию, которая отличается высоким качеством, инновационным дизайном и при этом удовлетворяет запросы клиентов в области экологической устойчивости. Однако, учитывая изменяющуюся динамику рынка и растущее конкурентное давление, мы также рассматриваем возможность внедрения элементов стратегии общего лидерства в затратах, чтобы обеспечить более конкурентоспособные цены, несмотря на сохранение дифференцированного позиционирования продукции. Таким образом, мы гибко адаптируем нашу стратегию в соответствии с изменениями на рынке и потребностями клиентов.

Задание 12. Привести пример на каждый вид стратегии по модели «тип конкурентных преимуществ». Обосновать стратегию выбранной компании.

Ответ:

Модель "тип конкурентных преимуществ" была разработана Майклом Трейсими и дополняет модель Портера, предлагая четыре основных типа конкурентных преимуществ: операционная, продуктовая, клиентская и маркетинговая превосходства. Вот примеры для каждого типа преимущества:

1. Операционная эффективность:

Пример: Toyota. Компания Toyota славится своими операционными системами, такими как Toyota Production System (TPS), позволяющими достигать высокой производительности, снижать издержки и улучшать качество продукции.

2. Продуктовое превосходство:

Пример: Tesla. Tesla известна своим инновационным подходом к разработке и производству электромобилей, предлагая продукты с передовыми технологиями и выдающимися характеристиками.

3. Клиентское превосходство:

Пример: Zappos. Компания Zappos выделяется своим клиентским сервисом и подходом к удовлетворению потребностей клиентов, что позволяет ей успешно конкурировать на рынке онлайн-розничной торговли.

4. Маркетинговое превосходство:

Пример: Coca-Cola. Coca-Cola успешно создала маркетинговый образ и бренд, который делает их продукты узнаваемыми по всему миру, обеспечивая им конкурентное преимущество на рынке газированных напитков.

Для выбора стратегии нашей компании, ориентированной на разработку программного

обеспечения для управления производственными операциями, ключевым является операционная эффективность. Мы стремимся обеспечить нашим клиентам оптимизацию процессов, снижение издержек и улучшение качества производственной деятельности. Наша конкурентная стратегия заключается в предоставлении решений, которые позволяют организациям повышать производительность и эффективность, что отражает основополагающие принципы операционной эффективности. Наш успех зависит от того, насколько хорошо мы можем помочь клиентам достичь операционной превосходства в своей сфере бизнеса.

Задание 13. Какие применяют сервисы визуализации для проведения стратегического анализа и каким образом используют каждый сервис.

Ответ:

1. Tableau:

- Tableau предоставляет возможность создания интерактивных дашбордов и отчетов на основе данных, что позволяет аналитикам и бизнес-пользователям проводить детальный анализ различных аспектов стратегии. С его помощью можно визуализировать ключевые показатели эффективности (KPI), сопоставлять данные из разных источников и обнаруживать взаимосвязи и тенденции.

2. Power BI от Microsoft:

- Power BI позволяет создавать отчеты, дашборды и интерактивные визуализации на основе различных источников данных, включая базы данных, облака и онлайн-сервисы. С его помощью можно агрегировать, анализировать и визуализировать информацию для выявления ключевых показателей эффективности и потенциальных стратегических возможностей.

3. Google Data Studio:

- Google Data Studio предоставляет инструменты для создания красочных отчетов и интерактивных дашбордов на основе данных из различных источников, таких как Google Analytics, Google Sheets, BigQuery и других. Этот сервис позволяет обогащать данные визуальными элементами, такими как графики, таблицы и диаграммы, чтобы помочь в стратегическом анализе и принятии решений.

Каждый из этих сервисов позволяет создавать визуализации данных, которые могут быть использованы для проведения стратегического анализа, выявления тенденций, определения ключевых факторов успеха и обнаружения возможностей для улучшения бизнес-стратегии. Они также позволяют легко делиться результатами анализа с коллегами и заинтересованными сторонами.

Задание 14. Проанализировать имеющуюся систему иерархии стратегий для конкретного предприятия. Оценить соблюдение иерархичности. Разработать стратегии для каждого уровня иерархии.

Ответ:

Для анализа иерархии стратегий предприятия и разработки стратегий для каждого уровня иерархии, необходима более подробная информация о конкретном предприятии и о его существующей системе стратегий. Например, можно рассмотреть предприятие в производственной, розничной, технологической или другой сфере. Также важно учитывать текущие стратегические цели и ценности предприятия.

Предположим, что мы рассматриваем предприятие, занимающееся производством обуви. В этом случае система иерархии стратегий выглядела бы следующим образом:

1. Корпоративная стратегия:

- В этом случае корпоративная стратегия могла бы включать в себя стратегические цели по расширению рынка, диверсификации продуктов, партнерству с другими брендами или международной экспансии.

2. Бизнес-стратегия:

- На уровне бизнес-стратегии предприятие могло бы разрабатывать стратегии для каждой линейки продукции (например, повышение уровня комфорта, увеличение производственной эффективности, увеличение доли рынка в конкретном сегменте).

3. Функциональная стратегия:

- На уровне функциональных стратегий предприятие могло бы разрабатывать стратегии для различных функциональных областей, таких как маркетинг (например, увеличение узнаваемости бренда), производство (например, снижение издержек производства), логистика (например, улучшение цепочки поставок) и т.д.

Однако, для того чтобы предоставить конкретные рекомендации по стратегиям, мне нужно больше информации о конкретном предприятии, его рынке, конкурентной среде, текущих проектах и целях.

Задание 15. Опишите схему проведения анализа отрасли и конкурентной среды (7 шагов)

Ответ:

Шаг 1. Основные экономические характеристики отрасли:

- темпы роста рынка;
- структура отрасли;
- географические характеристики рынка;
- возможность экономии на масштабах производства;
- эффект кривой опыта;
- капиталоемкость и т.д.

Шаг 2. Анализ конкурентной среды:

- напряженность конкурентной борьбы между продавцами: слабая, средняя, сильная (орудия конкурентной борьбы);
- угроза выхода на рынок новых фирм: слабая, средняя, сильная (оценка существующих барьеров для выхода на рынок);
- степень влияния поставщиков: незначительная, средняя, высокая (причины);
- степень влияния покупателей: незначительная, средняя, высокая (причины).

Шаг 3. Движущие силы.

Шаг 4. Конкурентная стратегия:

- благоприятная позиция (ее причины);
- неблагоприятная позиция (ее причины).

Шаг 5. Анализ конкурентов:

- стратегия конкурентов (максимально вероятные действия и события в будущем);
- за кем нужно наблюдать и почему.

Шаг 6. Ключевые факторы успеха — особые характеристики внешней или внутренней среды, обеспечивающие конкурентное преимущество фирмам отрасли.

Шаг 7. Перспективы отрасли и ее общая привлекательность:

- факторы, делающие отрасль привлекательной;
- факторы, делающие отрасль непривлекательной;
- особые проблемы отрасли;
- перспективы получения прибыли (благоприятные и неблагоприятные).

6. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Составил:

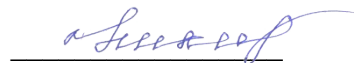
Н.В. Никитина, д.э.н., доцент



(подпись)

Заведующий выпускающей кафедрой

Никитина Н.В. , д.э.н., доцент



(подпись)

Руководитель научного содержания программы магистратуры

Никитина Н.В. , д.э.н., доцент



(подпись)