Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 12.09.2026 20:44:28
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
региональной экономики и менеджмента
(наименование кафедры полностью)

_____ Ю.С. Положенцева
(подпись)

«_31_» __08____ 2026 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине
Стратегический менеджмент
(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2026

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ КОЛЛОКВИУМА

Тема 1. «Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента. Этапы стратегического менеджмента. Видение и миссия организации. Формирование стратегических целей»

1. Стратегия и стратегическое управление.
2. Сущность стратегического менеджмента.
3. Управление функционированием и развитием.
4. История возникновения стратегического менеджмента. Основоположники современной теории.
5. Школы стратегического менеджмента.
6. Необходимость становления стратегического менеджмента в России.
7. Эффективность стратегического менеджмента. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента.
8. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. Составляющие стратегического маркетинга.
9. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях.
10. Различные подходы к выделению этапов стратегического менеджмента.
11. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика.
12. Выделение видов стратегического управления.
13. Видение фирмы.
14. Понятие, значение, составляющие и формулировка миссии фирмы.
15. Процесс создания миссии. Возможные трудности в разработке миссии.
16. Цели организации: понятие и виды, направления установления, иерархия, требования к целям.
17. Фазы установления целей. Способы установления целей. Цели и критерии развития городов и регионов.

Тема 4. «Стратегия предприятия. Типы стратегий развития бизнеса. Анализ альтернатив и выбор стратегии. Управление реализацией стратегии. Организация стратегического контроля»

1. Конкурентные стратегии в современных условиях глобализации и перехода к постиндустриальному обществу.
2. Стадии и факторы выбора стратегии.
3. Процесс выбора стратегии.
4. Метод стратегических соответствий. Функционально-стоимостный анализ. Расчет экономической эффективности методом приведенных затрат.

5. Матрица Томпсона и Стрикланда.
6. Оценка выбранной стратегии.
7. Задачи стадии выполнения стратегии.
8. Стратегические изменения.
9. Сопротивление изменениям.
10. Стили проведения изменений.
11. Роль контроля в реализации стратегии. Система стратегического контроля.
12. Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля.

***Шкала оценивания*:** 12 балльная
Критерии оценивания:

9-12 баллов (или оценка **«отлично»)** выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

6-8 баллов (или оценка **«хорошо»)** выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3-5 баллов (или оценка **«удовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0-2 балла (или оценка **«неудовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического

высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.2 РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (КЕЙС-ЗАДАЧИ)

Тема 2 «Стратегический анализ внешней и внутренней среды»

Для прогнозирования социально-экономического развития области необходимо составить SWOT-анализ для изучения существующей ситуации в регионе.

S	**Сильные стороны**	**W**	**Слабые стороны**
1	Выгодное экономико-географическое положение	1	Низкая инвестиционная активность (привлекательность). Отсутствие рыночных механизмов привлечения дополнительных источников финансирования
2	Богатейшие запасы природных ресурсов	2	Слабое развитие промышленного комплекса
3	Развитая транспортная инфраструктура	3	Стагнация аграрного сектора
4	Благоприятный климат и плодородные почвы	4	Технологический уровень производства в промышленности значительно отстает от требований сегодняшнего дня.
5	Достаточно высокий интеллектуальный потенциал	5	Отсутствие надлежащей нормативно - правовой базы
6		6	Доходы бюджета не обеспечивают в полной мере финансирование самых насущных и социально - значимых проблем содержания социальной сферы и других
7		7	Достаточно низкий уровень жизни населения
8		8	Область принадлежит к числу регионов России с неблагоприятной демографической ситуацией
9		9	Экологическая обстановка остается сложной, а загрязнение природной среды - высоким
O	**Возможности**	**T**	**Угрозы**
1	Налаживание партнерских контактов с соседними областями.	1	Высокая конкуренция с соседними более развитыми регионами
2	Курс на увеличение посевных площадей высоколиквидных продовольственных культур.	2	Значительный спад объемов сельскохозяйственного производства
3	Совершенствование нормативно- правовой базы, разработка программ повышения уровня жизни населения	3	Ухудшение социального положения
4	Увеличение научно-технического потенциала	4	Острые проблемы демографического и кадрового потенциала
5	Проведение Администрацией Курской области работы по привлечению дополнительных источников финансирования, в том числе средств, направляемых на развитие перспективных отраслей	5	Снижение реальных поступлений в бюджет области
6	Имеется потенциал увеличения объема промышленного производства	6	Низкое финансирование различных отраслей производства
7	Увеличение основных статей расходов консолидированного бюджета	7	Снижение налоговых поступлений в бюджет области

По десятибалльной шкале эксперты оценивают важность каждого критерия. Далее каждый из экспертов дает свою оценку: сначала оценивается существующее положение по каждому критерию, затем прогнозируется ситуация на конец года.

Критерии	Важность	Оценка										Сумма фактич.	Сумма прогноза	Дельта прироста
		Слабое				Среднее		Сильное						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Сильные стороны														
Выгодное экономико-географическое положение	7							7	8			49	56	7
Богатейшие запасы природных ресурсов	9									9	10	81	90	9
Развитая транспортная инфраструктура	3					5		7				15	21	6
Благоприятный климат и плодородные почвы	10								8	9		80	90	10
Достаточно высокий интеллектуальный потенциал	6					5			8			30	48	18
Слабые стороны														
Низкая инвестиционная активность (привлекательность)	10				4					9		40	90	50
Слабое развитие промышленного комплекса	8				4					9		32	72	40
Стагнация аграрного сектора	8					5				9		40	72	32
Технологический уровень производства в промышленности значительно отстает от требований сегодняшнего дня	6				4				8			24	48	24
Отсутствие надлежащей нормативно - правовой базы	4					5		7				20	28	8
Доходы бюджета не обеспечивают в полной мере финансирование самых насущных и социально - значимых проблем содержания социальной сферы и других	8		2						8			16	64	48
Достаточно низкий уровень жизни населения	10		2								10	20	80	60
Область принадлежит к числу регионов России с неблагоприятной демографической ситуацией	5						6		8			30	40	10
Экологическая обстановка остается сложной, а загрязнение природной среды -	3		2		4							6	12	6

высоким														
Возможности														
Налаживание партнерских контактов с соседними областями	5									9	10	45	50	5
Курс на увеличение посевных площадей высоколиквидных продовольственных культур	4					5			8			20	32	12
Совершенствование нормативно- правовой базы, разработка программ повышения уровня жизни населения	4							7		9		28	36	8
Увеличение научно-технического потенциала	3		2			5						6	15	9
Проведение Администрацией Курской области работы по привлечению дополнительных источников финансирования, в том числе средств, направляемых на развитие перспективных отраслей	9							7	8			63	72	9
Существует потенциал увеличения объема промышленного производства	6							7		9		42	54	12
Увеличение основных статей расходов консолидиров. бюджета	7							7	8			49	56	7
Угрозы														
Высокая конкуренция с соседними более развитыми регионами	8			3				7				24	56	32
Значительный спад объемов с/х производства	3			3			6					9	18	9
Ухудшение социального положения	7		2					7				14	49	35
Острые проблемы демографического и кадрового потенциала	4		2				6					8	24	16
Снижение реальных поступлений в бюджет области	7				4			7				28	49	21
Низкое финансирование различных отраслей производства	8				4				8			32	64	32
Снижение налоговых поступлений в бюджет области	6			3			6					18	36	18
ИТОГО	161											821	1293	472

Результат по факту	32%													
Результат по плану	50%													
Дельта прироста	18%													

Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия представим в виде таблицы.

№	Критерий	Пояснение	Мероприятия	Прогнозируемая оценка	
	Проблемы высшего приоритета (важность 9-10, оценка 1-2)				
1	Достаточно низкий уровень жизни населения	Достаточно низкий размер оплаты труда, низкая стоимость потребительской корзины при быстром росте цен на продукты и услуги. Соотношение денежных доходов 10 процентов наиболее и 10 процентов наименее обеспеченного населения области составило 8,6 раза. Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума в 2000 году увеличилась до 31,0% против 25,3% в 1996 году. С переходом на рыночные цены произошел значительны рост цен.	Эффективное использование и развитие в рыночных условиях природного, производственного, трудового и интеллектуального потенциала области и повышение на этой основе уровня жизни населения региона	10	80
	Проблемы высокого приоритета (важность 9-10, оценка 3-4; важность 7-8, оценка 1-2)				
1	Низкая инвестиционная активность (привлекательность)	Отсутствие рыночных механизмов привлечения дополнительных источников финансирования	Пытаться увеличить государственные инвестиции и программы; привлекать иностранные инвестиции в экономику, что поспособствует реальному повышению инвестиционной привлекательности области	9	90
2	Слабое финансирование социальной сферы	Доходы бюджета, даже с учетом федеральной поддержки, не обеспечивают в полной мере финансирование самых насущных и социально - значимых проблем содержания социальной сферы и других	В приоритетном порядке выделять средства на финансирование защищенных статей: на выплату заработной платы, стипендий, пособий гражданам, имеющим детей, на приобретение медикаментов и др.	8	64
3	Ухудшение социального положения	Слабая программная и материальная поддержка инвалидов, пенсионеров, малообеспеченных слоев населения	Улучшать материально-техническую база учреждений социального обслуживания, учреждений медико-социальной экспертизы и реабилитации; увеличить финансирование; повысить кадровое обеспечение	7	49
	Проблемы среднего приоритета (важность 7-8, оценка 3-4; важность 6 и ниже, оценка 1-2				

1	Слабое развитие промышленного комплекса	Несмотря на устойчивые тенденции роста производства в машиностроении и металлообработке, химической и нефтехимической промышленности, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, мукомольно- крупяной и комбикормовой, объем промышленной продукции в целом по области сократился к уровню 2000 года на 5% в связи со снижением производства в электроэнергетике и черной металлургии, на долю которых приходится около 36% от общего объема промышленной продукции области.	техническое перевооружение основных технологических звеньев сохранение и расширение производства продукции, пользующейся спросом на внутреннем и внешнем рынках модернизация производства с целью повышения качества укрепление позиций выпускаемой продукции на отечественном рынке	9	72
2	Экологическая обстановка остается сложной, а загрязнение природной среды - высоким	Деградация почвенного и растительного покрова; загрязнение почв пестицидами и тяжелыми металлами; высокий уровень загрязнения атмосферного воздуха; накопление отходов производства и потребления; радиоактивное загрязнение территории в результате аварии на Чернобыльской АЭС	Проведение экологических мероприятий, реконструкции и строительства объектов водоснабжения, водоотведения и инженерных коммуникаций. Необходимо обеспечение населения и предприятий области качественной питьевой водой; обеспечение области системами очистных сооружений и водоотведения	4	12
3	Высокая конкуренция с соседними более развитыми регионами	Конкуренция во всех видах производства, сфере услуг в связи с недостаточно высоким уровнем развития по отношению к преуспевающим соседним регионам	Создать действенные механизмы защиты отечественного товаропроизводителя конкурентоспособность продукция предприятий области; увеличить удельный вес совместных предприятий	7	56
4	Острые проблемы демографического и кадрового потенциала.	Нехватка специалистов и руководителей, недостаточный уровень менеджмента, организационной и консультационной работы по формированию и функционированию новых рыночных структур	Обеспечить реализацию единого механизма государственной социальной помощи; изыскивать средства на предоставление дополнительной финансовой помощи, стимулирующей рост рождаемости; безработица в молодежной среде должна быть решена также с помощью выпускающих учреждений,	6	24

			работодателей, администрации, а не только самостоятельно		
5	Снижение реальных поступлений в бюджет области	В результате значительной накопленной суммы задолженности предприятий и организаций по налогам и сборам в бюджеты всех уровней, роста взаимных неплатежей. Наличие в структуре денежного обращения значительной части различных денежных суррогатов (векселей, налоговых освобождений и т.д.) и бартерные операции значительно сокращали налогооблагаемую базу и снижали реальные поступления в бюджет области	Проведение реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также задолженности по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом способствует снижению недоимки по налоговым платежам и увеличению поступлений в бюджет области	7	49
6	Низкое финансирование различных отраслей производства	Недостаточное выделение бюджетных финансовых ресурсов на развитие различных отраслей производства в связи с их нехваткой	Повышение эффективности использования средств бюджета области; сокращения задолженности в бюджет, выявление и устранения налоговых и финансовых нарушений, укрепления бюджетной системы Курской области и направление средств на развитие отраслей производства	8	64
	Проблемы низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 3-4)				
1	Технологический уровень производства в промышленности значительно отстает от требований сегодняшнего дня.	Степень износа основных производственных фондов превышает 50%. Активная часть основных фондов находится в неудовлетворительном состоянии, крайне замедлены темпы их обновления	Обеспечение роста промышленного производства за счет реконструкции и технического перевооружения предприятий, освоения выпуска конкурентоспособной продукции, внедрения современных технологий по глубокой переработке сырья	8	48
2	Значительный спад объемов сельскохозяйственного производства	Неумелое управление в сельскохозяйственной сфере, низкая техническая оснащенность, отсталые технологии, слабое финансирование	совершенствование структуры посевных площадей и повышение урожайности внедрение и освоение специализированного семеноводческого севооборота восстановление и развитие производственного потенциала наращивание поголовья животных, повышение их	6	18

			продуктивности и уровня воспроизводства, увеличение объемов и улучшение качества производимой продукции		
3	Снижение налоговых поступлений в бюджет области	Полный разрыв хозяйственных связей, либерализация цен, в том числе на продукцию естественных монополий, сжатие денежной массы, приведшее к появлению бартерного обмена, огромные проценты за кредит - все это породило кризисные явления в экономике, сделало практически все промышленные предприятия неплатежеспособными.	создание клирингового центра, проведение реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам, пеням, штрафам в бюджеты всех уровней, применение мер экономического воздействия к нарушителям налогового законодательства способствуют замедлению темпов роста кредиторской задолженности и задолженности по налоговым платежам в бюджеты всех уровней.	6	36
	Преимущества высшего приоритета (важность 9-10, оценка 9-10)				
1	Богатейшие запасы природных ресурсов	Курская область располагает богатейшими запасами как рудных, так и нерудных полезных ископаемых. Выявлены месторождения благородных, цветных и редких металлов, марганца, апатитов, бокситов, а также углеводородов и минеральных вод. Из неметаллических полезных ископаемых в области обнаружены и разведаны запасы разнообразных строительных материалов: мел, тугоплавкие и легкоплавкие глины.	Более эффективное и грамотное использование имеющихся природных богатств	9	81
2	Благоприятный климат и плодородные почвы	Данные условия весьма благоприятны для развития сельского хозяйства	Обеспечение интенсивного развития агропромышленного комплекса области	9	90
	Преимущества высокого приоритета (важность 7-8, оценка 9-10; важность 9-10, оценка 7-8)				
1	Проведение Администрацией Курской области работы по привлечению дополнительных источников финансирования, в том числе средств, направляемых на развитие перспективных отраслей	Формирование модели экономики области, обладающей потенциалом динамичного роста и обеспечивающей условия для увеличения доходной части бюджета, решения социально - экономических проблем, создания базы для обеспечения устойчивого роста экономики области, сокращения разрыва между Курской областью и лидирующими по уровню социального и экономического развития регионами России	Создание режима наибольшего благоприятствования для инвесторов возможно только с эффективной реализацией Закона Курской области "Об инвестиционной деятельности в Курской области". Все большее значение приобретают инвестиционные соглашения между Администрацией Курской области и рядом крупных	8	72

			отечественных инвестиционных компаний		
	Преимущества среднего приоритета (важность 7-8, оценка 7-8; важность 6 и ниже, оценка 9-10)				
1	Выгодное экономико-географическое положение	Курская область расположена в центре европейской части Российской Федерации на пересечении транспортных потоков из России в промышленно развитые центры Украины, страны ближнего зарубежья и является составной частью Центрально-Черноземного региона	Развивать внешнеэкономическую деятельность региона, заключая различные договоры и сглаживая административно-территориальные барьеры	7	56
2	Налаживание партнерских контактов с соседними областями	Установление взаимовыгодного сотрудничества, развитие внешнеэкономических связей	Необходимо совершенствование законодательной базы на федеральном уровне; снизить таможенные ограничения на пути движения товаров	10	50
3	Увеличение основных статей расходов консолидированного бюджета	Большое внимание следует уделить финансированию отраслей социальной сферы: здравоохранения, образования, социального обеспечения	Усиление взаимодействия органов государственной власти Курской области, органов местного самоуправления с заинтересованными структурами (в том числе налоговыми и правоохранительными органами) по вопросам налоговой политики, повышения собираемости налогов и сборов, формирование и исполнение бездефицитного бюджета	8	56
	Преимущества низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 7-8)				
1	Совершенствование нормативно- правовой базы, разработка программ повышения уровня жизни населения	Разработка программ социальной защиты, поддержки малообеспеченных слоев населения, снижение тарифов ЖКХ, увеличение прожиточного минимума	Совершенствование существующей нормативно правовой базы путем разработки поправок, постановлений.	9	36
2	Существует потенциал увеличения объема промышленного производства	Имеющийся потенциал простаивающих производственных мощностей достаточен для увеличения объема промышленного производства без существенных капитальных затрат не менее, чем на 20%	Увеличить финансирование и подключить специалистов.	9	54
	ИТОГО				1157
	Результат			45%	

Таким образом, можно говорить о том, что современное состояние экономики и социальной сферы Курской области не отвечает потенциальным возможностям региона. Снижение инвестиционной активности, ухудшение положения в промышленном комплексе, стагнация аграрного сектора,

высокий износ основных фондов, отсутствие надлежащей нормативно - правовой базы свидетельствуют о том, что инерционное развитие области, с опорой на действующие организационно- экономические механизмы, не может вывести область из создавшегося положения.

Итоги социально-экономического развития области за предыдущие годы свидетельствуют о том, что за наметившимися некоторыми положительными результатами в экономике области остались нерешенными кардинальные проблемы экономики и были упущены возможности перевода ее к устойчивому росту. В 2019 г. характер экономических процессов области не претерпел существенных изменений; на фоне происходящих позитивных сдвигов по ряду направлений сохраняются отдельные диспропорции в развитии реального сектора и социальной сферы.

Несмотря на устойчивые тенденции роста производства в машиностроении и металлообработке, химической и нефтехимической промышленности, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, мукомольно - крупяной и комбикормовой, объем промышленной продукции в целом по области сократился к уровню 2020 года на 5% в связи со снижением производства в электроэнергетике и черной металлургии, на долю которых приходится около 36% от общего объема промышленной продукции области. Курская область значительно отстала от соседних областей по темпам газификации, строительства дорог как федерального, так и местного значения.

В сельском хозяйстве, несмотря на рост производства отдельных видов сельхозпродукции и преодоление убыточности отрасли, требуют решения проблемы технического оснащения предприятий, наращивания численности поголовья и продуктивности скота, улучшения финансового состояния ряда предприятий. Социальная инфраструктура села в значительной мере продолжает оставаться на содержании у сельхозпредприятий, увеличивая их непроизводственные расходы, ухудшая финансовое состояние.

Преодолению негативных процессов препятствуют также острые проблемы демографического и кадрового потенциала, нехватка специалистов и руководителей, недостаточный уровень менеджмента, организационной и консультационной работы по формированию и функционированию новых рыночных структур.

В текущем году улучшение финансового состояния предприятий области и увеличение доли средств консолидированного бюджета, направленных на развитие отраслей социальной сферы, способствовали некоторой стабилизации положения в социальной сфере и осуществлению неотложных мер по защите интересов населения области.

В то же время в результате значительной накопленной суммы задолженности предприятий и организаций по налогам и сборам в бюджеты всех уровней, роста взаимных неплатежей значительно снижаются реальные поступления в бюджет области. В результате доходы бюджета, даже с учетом федеральной поддержки, не обеспечивают в полной мере финансирование

самых насущных и социально - значимых проблем: выплат ветеранам, выплат детских пособий, содержания социальной сферы и других.

В заключение, можно отметить, что для решения существующих в области проблем необходимо применять решительные меры, использовать более действенные механизмы, способные образовать комплексную, самодостаточную, реалистичную программу восстановления и развития экономики и социальной сферы области, то есть необходимо грамотное планирование развития области.

***Шкала оценивания*: 6 балльная**
Критерии оценивания:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

1.3 РАСЧЕТНАЯ РАБОТА (ПРОВЕРКА И ЗАЩИТА)

Тема 2 «Стратегический анализ внешней и внутренней среды»

Студент выбирает объект исследования, осуществляет поиск информации, применяет актуальные методы и способа обработки и анализа

информации для применения инструментария анализа внешней и внутренней среды.

Формулирует выводы для принятия управленческих решений и представляет их в удобной для него форме (документ Word, презентация) с учетом использования современных интернет-технологий бизнеса, бизнес-графики и презентационных технологий в менеджменте организации.

Задание:

1. Коротко охарактеризовать исследуемое предприятие (хозяйствующий субъект).
2. Провести PEST-анализ (STEP-анализ) исследуемого предприятия (хозяйствующего субъекта), сделать выводы;
3. применить SWOT-анализ для анализа сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей исследуемого предприятия (хозяйствующего субъекта), сделать выводы;
4. провести SNW-анализ для оценки внутренней среды исследуемого предприятия (хозяйствующего субъекта), сделать выводы.

Пример выполнения расчетной работы.

Цель работы - провести анализ внешней и внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова

Задание:

1. Коротко охарактеризовать АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова».
2. Провести PEST-анализ (STEP-анализ) АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», сделать выводы;
3. применить SWOT-анализ для анализа сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова, сделать выводы;
4. провести SNW-анализ для оценки внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», сделать выводы.

Практическая часть

АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» (до июня 2014 года — Курское ОАО «Прибор») входит в состав Концерна «Радиоэлектронные технологии» - крупнейшей российской холдинговой компании, объединяющей разработчиков и производителей радиоэлектронной продукции.

Деятельность АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» направлена на создание современной авионики, максимально полно соответствующей требованиям заказчика. Предприятие разрабатывает и производит системы управления оружием, интерфейсные блоки, системы регистрации полетной информации, органы оперативного управления для перспективных и модернизируемых летательных аппаратов (ЛА), бронетанковой техники, электрические и электромагнитные приводы, медицинскую технику.

Для диагностики внешней среды предприятия был составлен PEST-анализ, который поможет понять позиции компании и потенциал развития.

Таблица 1 - PEST-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Политические факторы: - Законодательство - Членство России в ВТО - Государственное регулирование конкуренции	**Экономические факторы:** - Динамика курса рубля - Динамичное развитие рынка электротехники - Демпинг со стороны поставщиков низкокачественной продукции
Социокультурные факторы: - Влияние СМИ - Особое восприятие известных брендов - Образование	**Технико-технологические факторы:** - Тенденции НИОКР - Развитие технологий - Новые патенты

Проявления факторов и возможные ответные меры предприятия, полученные по результатам PEST-анализа, представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Проявления факторов и возможные ответные меры АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», полученные по результатам PEST-анализа

Группа факторов	Факторы	Проявление	Возможные ответные меры
1. Политические факторы	Законодательство	Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Предприятие осуществляет мероприятия по гражданской обороне и мобилизационной подготовке в соответствии с законодательством Российской Федерации. АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» проводит работы, связанные с использованием сведений, составляющих государственную тайну, и принимает на себя обязательства исполнять требования законодательства Российской Федерации в области защиты государственной тайны. Общество обеспечивает режим секретности проводимых работ, разработку и осуществление мероприятий по сохранению служебной информации, а также защиту информации, содержащей государственную и коммерческую тайну, в строгом соответствии с требованиями федеральных законов и других нормативных актов	Предприятию необходимо исполнять требования законодательства РФ, заниматься выпуском отдельных видов продукции в соответствии с условиями специального разрешения (лицензии), обеспечивать режим секретности.
	Членство России в ВТО	Торговая система ВТО помогает беспрепятственному осуществлению торговли и обеспечивает страны конструктивным и справедливым механизмом для разрешения споров по торговым вопросам, тем самым создавая	«АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» необходимо найти дополнительные средства для повышения имиджа,

		и укрепляя международную стабильность и сотрудничество. Членство России в ВТО дает легитимный выход на правовое пространство и международно-правовую защиту, гарантируемую нормами ВТО. Это относится к таким важным положениям, как: – режим наибольшего благоприятствования и национальный режим для российских товаров и услуг; – защита от дискриминационных внутренних налогов, акцизов и таможенных сборов; – свобода транзита, защита от дискриминационного применения гаммы технических, санитарных и фитосанитарных барьеров; – определенная гарантия против произвольного использования других торгово-политических средств, включая квотирование, антидемпинговые и компенсационные меры.	повышения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом не только на российском рынке, но и на зарубежном. Необходимо найти дополнительные конкурентные преимущества продукции, реинвестировать средства в разработку новой продукции и развитие технологий.
	Государственное регулирование конкуренции	Контролирующим органом деятельности предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» является Федеральная антимонопольная служба.	Предприятию при изменении цен на продукцию необходимо придерживаться установленных пределов для ведения честной конкурентной борьбы на рынке.
2. Экономические факторы	Динамика курса рубля	Снижение курса рубля повлекло повышение стоимости закупки импортных запчастей.	Предприятию необходимо найти поставщиков запчастей на отечественном рынке, принимая меры тем самым для ускорения импортозамещения.
	Демпинг со стороны поставщиков низкокачественной продукции	Искусственное снижение цен со стороны поставщиков низкокачественных материалов для изготовления продукции предприятия может повлечь снижение качества выпускаемого товара	Предприятию необходимо повысить контроль над качеством закупаемых материалов.
3. Социокультурные факторы	Влияние СМИ	Предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» широко известна в кругу своих партнеров.	Необходимо усовершенствовать рекламную компанию предприятия для повышения узнаваемости и в широкой массе.
	Образование	Сложившаяся ситуация нехватки высококвалифицированных специалистов в стране требует повышения уровня образования в стране.	Предприятию необходимо увеличить количество инвестиций в образование сотрудников. Также необходимо сотрудничать с ведущими техническими ВУЗами для привлечения

			будущих кадров на предприятие.
4. Технико-технологические факторы	Тенденции НИОКР	Современная экономика развивается за счет постоянного внедрения инноваций, которые создают возможности для повышения эффективности создания добавленной стоимости. Именно инновации обеспечивают конкурентоспособности современных национальных экономик, что обусловливает необходимость интенсификации инновационного развития России. Поиск направлений, форм и стратегий инновационного развития российского предпринимательства требует исследования тенденций глобального инновационного развития, новых форм организации инновационной деятельности.	Предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова ведет широкую деятельность по выполнению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.
	Развитие технологий	Развитие технологий производства являются ключевым источником повышения качества продукции.	АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» необходимо продолжать развивать технологическую базу, закупать новое оборудование, следить за своевременным ремонтом оборудования и разрабатывать меры по снижению износа оборудования.

Таким образом, PEST-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» показал факторы политической, экономической, социокультурной, технико-технологической сферы, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия, а также возможные ответные меры, которые необходимо применить предприятию в сложившейся внешней среде.

При диагностике состояния организации необходимо выявить и проанализировать ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешнего окружения. Для этого с учетом результатов PEST-анализа необходимо составить SWOT – анализ «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Таблица 3 - SWOT - анализ «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

S	**Сильные стороны**	**W**	**Слабые стороны**
1	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	1	Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности
2	Высокое качество выпускаемых товаров	2	Слабая маркетинговая политика, и как следствие неритмичность и непредсказуемость получения заказов
3	Проверенный и надежный поставщик комплектующих деталей	3	Зависимость от внешней среды
4	Хорошая репутация у потребителей	4	Невысокий уровень заработной платы

5	Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	5	Не полное обеспечение кадрами предприятия
6	Наличие собственных технологий высокого качества	6	Слабо развиты связи с общественностью
7	Способность к введению инноваций в производство	7	Не полная загруженность производственных мощностей
8	Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	8	Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений
9	Наличие системы профессионального обучения и повышения квалификации.	9	Низкий уровень сервиса
10	Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	10	Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса
О	**Возможности**	**Т**	**Угрозы**
1	Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	1	Ограничения возможностей вхождения в отдельные отрасли
2	Существенное увеличение ссудного портфеля за счет реализации сделок в новых отраслях	2	Возрастающее конкурентное давление, попытка вытеснения с рынка
3	Выход на европейские рынки	3	Увольнение ключевых работников
4	Возможность получения дополнительных инвестиций	4	Ограничение импорта (высокие импортные пошлины)
5	Поиск новых каналов сбыта	5	Повышение цен на материалы

По десятибалльной шкале эксперты оценивали важность каждого критерия. Далее каждый из экспертов давал свою оценку: сначала оценивалось существующее положение по каждому критерию, затем прогнозировалась ситуация на конец года. Полученные данные сведены в таблицу 4.

Таблица 4 – Полученные экспертные данные по результатам качественного SWOT - анализа «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Критерии	Важность	Оценка										Сумма фактическая	Сумма прогнозная	Дельта прироста
		Слабая			Средняя		Сильная							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Сильные стороны														
Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	6							7	8			42	48	6
Высокое качество выпускаемых товаров	9									9	10	81	90	9
Проверенный и надежный поставщик комплектующих деталей	7			3		5						21	35	14
Хорошая репутация у потребителей	6							7		9		42	54	12

Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	5				4			7				20	35	15
Наличие собственных технологий высокого качества	6							7			10	42	60	18
Способность к введению инноваций в производство	4				4				8			16	32	16
Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	5						6		8			30	40	10
Наличие системы профессионального обучения и повышения квалификации.	3		2	3								6	9	3
Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	8					5			8			40	64	24
Слабые стороны														
Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности	5			3			6					15	30	15
Слабая маркетинговая политика, и как следствие неритмичность и непредсказуемость получения заказов	8									9	10	72	80	8
Зависимость от внешней среды	4			3				7				12	28	16
Невысокий уровень заработной платы	4		2			5						8	20	12
Не полное обеспечение кадрами предприятия	5					5			8			25	40	15
Слабо развиты связи с общественностью	9							7			10	63	90	17
Не полная загруженность производственных мощностей	6				4				8			24	48	24
Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений	3			3		5						9	15	6
Низкий уровень сервиса	5				4		6					20	30	10
Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса	4			3	4							12	16	4
Возможности														
Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	8						6		8			48	64	16
Существенное увеличение ссудного портфеля за счет реализации сделок в новых отраслях	5				4	5						20	25	5
Выход на европейские рынки	9								8		10	72	90	18
Возможность получения дополнительных инвестиций	7					5		7				35	49	14
Поиск новых каналов сбыта	10								8		10	80	100	20
Угрозы														
Ограничения возможностей вхождения в отдельные отрасли	7									9	10	63	70	7
Возрастающее конкурентное давление, попытка вытеснения с рынка	10					5				9		50	90	40

Увольнение ключевых работников	9			3				7				27	63	36
Ограничение импорта (высокие импортные пошлины)	7					5			8			35	56	21
Повышение цен на материалы	10			3				7				30	70	40
ИТОГО	194											1060	1541	481
Результат по факту	34 %													
Результат по плану	50 %													
Дельта прироста	16 %													

Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия

№	Критерий	Пояснение	Мероприятия	Прогнозируемая оценка	
	Проблемы высшего приоритета (важность 9 – 10, оценка 1-2)				
	Проблемы высокого приоритета (важность 9 – 10, оценка 3-4, важность 7-8, оценка 1-2)				
	Проблемы среднего приоритета (важность 7 – 8, оценка 3-4, важность 6 и ниже, оценка 1-2)				
1	Невысокий уровень заработной платы	Экономический кризис и внешнеполитические процессы привели к уменьшению финансирования предприятий государством	Увеличить фонд заработной платы, внедрить систему стимулирующих выплат, повысить точность тарифного нормирования труда	4	20
	Проблемы низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 3-4)				
1	Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности	Ненадежность дебиторов и несвоевременность выплат задолженности влечет за собой непостоянство денежного потока предприятия	Изменить период дебиторской задолженности, организовать аналитический учет по каждому дебитору, создать резерв по сомнительным долгам	5	30
2	Зависимость от внешней среды	Экономический кризис и скачущий курс валют оказывают прямое воздействие на финансовое состояние предприятия	Найти поставщиков деталей и материалов на отечественном рынке, организовать постоянный сбор информации о новациях, организовать учет факторов макросреды предприятия	4	28
3	Не полная загруженность производственных мощностей	Недостаточность заказов на продукцию и снизившийся спрос негативно отразились на загруженности производственных мощностей	Усовершенствовать рекламную кампанию предприятия, увеличить финансирование маркетинговых мероприятий	6	48
4	Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений	Несовершенство процесса контроля над исполнением указов и	Расширить должностные обязанности	3	15

		распоряжений влечет за собой неэффективность деятельности подчиненных, невыполнение указов	руководителей отделов, повысить квалификацию менеджеров, внедрить систему санкций за невыполнение указаний и распоряжений		
5	Низкий уровень сервиса	Несовершенство сервисного обслуживания ухудшает впечатления потребителей и снижает спрос на продукцию	Увеличить гарантийный срок на продукцию, обеспечивать бесплатную доставки до потребителя, ввести «бесплатную горячую линию» на предприятии	5	30
6	Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса	Нехватка одних видов сырья, материалов и полуфабрикатов и одновременный избыток других, а также длительная продолжительность технологического процесса влечет невозможность удовлетворения масштабного спроса	Найти надежных поставщиков сырья и материалов, модернизировать максимальное количество единиц оборудования, обеспечить регулярную корректировку планов производства	4	16
	Преимущества высшего приоритета (важность 9 – 10, оценка 9-10)				
1	Высокое качество выпускаемых товаров	Высокое качество товаров повысит спрос на продукцию и оправдает ожидание покупателей	Обновить оборудование, ввести конструктивные и технологические новшества в процесс производства, усовершенствовать формы и методы управления качеством на всех уровнях	9	90
3	Выход на европейские рынки	Выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе	Разработать новые концепции выхода и продвижения товаров, разработать рекламный концепт	9	90
4	Поиск новых каналов сбыта	Расширение занимаемого сегмента экономики позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль	Осуществить поиск новых покупателей, усовершенствовать сервисное обслуживание, осуществлять постоянный анализ рынка	10	100
	Преимущества высокого приоритета (важность 7 – 8, оценка 9-10, важность 9-10, оценка 7-8)				
1	Выход на европейские рынки	Выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе	Разработать новые концепции выхода и продвижения товаров, разработать рекламный концепт	9	90
2	Поиск новых каналов сбыта	Расширение занимаемого сегмента экономики	Осуществить поиск новых покупателей,	10	100

		позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль	усовершенствовать сервисное обслуживание, осуществлять постоянный анализ рынка		
	Преимущества среднего приоритета (важность 7 – 8, оценка 7-8; важность 6 и ниже, оценка 9 – 10)				
1	Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	Низкая по сравнению с конкурентами себестоимость продукции позволяет снижать рыночные цены, что привлекает дополнительных покупателей и увеличивает объем продаж	Закупка качественных материалов и сырья у новых поставщиков с меньшими затратами позволяет снизить себестоимость производимой продукции, а в перспективе и конечную рыночную цену, что повышает конкурентоспособность предприятия и спрос на продукцию	8	64
2	Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	Внедрение имеющего опыта построения бизнес-процессов позволяетт снизить или исключить риски	Реализация имеющихся навыков и умений ведения бизнес-процесса приводит к снижению рисков и убытков, а также на построении эффективной и результативной системы производства	8	64
3	Хорошая репутация у потребителей	Завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия	Обеспечение высокого качества продукции, снижение цен, совершенствование сервисного обслуживания коренным образом влияет на репутацию предприятия	6	54
4	Наличие собственных технологий высокого качества	Технологии высокого качества позволяют повысить качество продукции и упростить и усовершенствовать сам процесс производства	Изучение имеющихся технологий и мощностей, разработка комплекса мероприятий по их максимально эффективному использованию	6	60
	Преимущества низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 7-8)				
1	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Высокий уровень квалификации руководящего звена позволяет обеспечивать стабильную деятельность предприятия и дает возможность развития	Обеспечить обучение и переподготовку кадров, прохождение практик руководящими сотрудниками предприятия	6	48
2	Хорошая репутация у потребителей	Завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия	Обеспечение высокого качества продукции, снижение цен, совершенствование сервисного обслуживания	6	54

			коренным образом влияет на репутацию предприятия		
3	Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	Хорошо разработанные и продуманные стратегии в данной сфере деятельности способствуют развитию и повышению уровня рентабельности предприятия	Оценить собственные силы и возможности предприятия, выбрать первостепенные стратегии, включить в должностные обязанности ведущих менеджеров контроль над исполнением стратегии	5	35
4	Наличие собственных технологий высокого качества	Технологии высокого качества позводяют повысить качество продукции и упростить и усовершенствовать сам процесс производства	Изучение имеющихся технологий и мощностей, разработка комплекса мероприятий по их максимально эффективному использованию	6	60
5	Способность к введению инноваций в производство	Введение инноваций в производство позволит снизить издержки, модернизировать процесс производство, повысить качество продукции	Оценить финансовые возможности предприятия, выделить первостепенные инновации, необходимые рассматриваемому предприятию, создать отдел по управлению инновационной деятельности предприятия	4	32
6	Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	Развитие социальной сферы позволяет стабилизировать трудовые ресурсы предприятия	Проводить спортивные мероприятий, ввести служебный транспорт для перевозки сотрудников	5	40
	Итого				1248
	Результат			11%	

В результате анализа сильных сторон предприятия можно предложить АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» совершенствовать свои сильные стороны для усиления позиций на рынке, к ним можно отнести следующие:

1. Выход на европейские рынки (выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе);
2. Поиск новых каналов сбыта (расширение занимаемого сегмента экономики позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль. Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %)
3. Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов (внедрение имеющего опыта построения бизнес-процессов позволяетт снизить или исключить риски);

4. Хорошая репутация у потребителей (завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия).

Данные направления деятельности являются первостепенными для предприятия. Именно реализация и воплощение в жизнь данных преимуществ является основным источником прибыли и рентабельности предприятия. Поэтому АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» необходимо развивать данные преимущества и реализовывать в наибольшей степени.

Также не менее важными сильными сторонами АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» являются:

1. Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия;
2. Хорошая репутация у потребителей;
3. Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности;
4. Наличие собственных технологий высокого качества;
5. Способность к введению инноваций в производство;
6. Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников.

Данные преимущества в меньшей степени реализуемы на рассматриваемый период времени, но имеют большой потенциал. Следовательно, данные сильные стороны также очень важны для предприятия, их необходимо совершенствовать и развивать.

К слабым сторонам относятся:

1. Невысокий уровень заработной платы (экономический кризис и внешнеполитические процессы привели к уменьшению финансирования предприятий государством);
2. Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности (ненадежность дебиторов и несвоевременность выплат задолженности влечет за собой непостоянство денежного потока предприятия);
3. Зависимость от внешней среды (экономический кризис и скачущий курс валют

оказывают прямое воздействие на финансовое состояние предприятия);

4. Не полная загруженность производственных мощностей (недостаточность заказов на продукцию и снизившийся спрос негативно отразились на загруженности производственных мощностей);
5. Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений (несовершенство процесса контроля над исполнением указов и распоряжений влечет за собой неэффективность деятельности подчиненных, невыполнение указов);
6. Низкий уровень сервиса (несовершенство сервисного обслуживания ухудшает впечатления потребителей и снижает спрос на продукцию);

7. Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса (Н9нехватка одних видов сырья, материалов и полуфабрикатов и одновременный избыток других, а также длительная продолжительность технологического процесса влечет невозможность).

Вышеперечисленные проблемы и угрозы предприятия являются особенно актуальными, ведь они влияют на рентабельность предприятия, на его развитие. Поэтому данные проблемы необходимо решать и направить на это основные усилия и средства.

АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» следует уделить внимание устранению (или снижению воздействия) всех возможных угроз и совершенствовать все свои преимущества. Предложенные мероприятия могут лечь в основу действий предприятия.

В АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» был проведён анализ сильных, нейтральных слабых сторон деятельности организации (анализ внутренней среды) с помощью SNW-анализа. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 - SNW-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S	N	W
1	Корпоративная культура предприятия	+		
2	Инновации в качестве исследования и разработки	+		
3	Репутация как работодателя	+		
4	Отношения с органами власти	+		
5	Качество торговой марки			
6	Уровень маркетинга	+		
7	Эффективность деятельности рабочего персонала	+		
8	Уровень производства в целом	+		
9	Способность к лидерству		+	
10	Способность к лидерству руководящего лица	+		
11	Способность к лидерству каждого сотрудника			+
12	Дистрибуция в качестве системы реализации продукции	+		
13	Конкурентоспособность продукта в целом	+		
14	Уровень бухгалтерского учёта	+		
15	Бизнес стратегия	+		
16	Репутация производителя	+		
17	Торговая марка	+		
18	Географическое расположение	+		
19	Организационная культура		+	
20	Себестоимость продукции		+	

21	Ценовая политика	+		
22	Степень менеджмента	+		
23	Обслуживание после непосредственных продаж	+		
24	Информационные технологии	+		
25	Доступность инвестиционных ресурсов	+		
Итого		20	3	1

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что в АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» большинство факторов внутренней среды развиты на высоком уровне. Так, можно утверждать, что предприятие имеет возможности для победы в конкурентной борьбе.

Но есть и слабые стороны внутренней среды предприятия. К ним относится слабая способность к лидерству каждого сотрудника. Данный «недостаток» можно исправить путем увеличения вложений в повышение профессиональной подготовки кадров, а именно проводить тренинги, направлять сотрудников на курсы повышения квалификации.

К нейтральным позициям матрицы относятся такие позиции, как способность к лидерству, организационная культура, себестоимость продукции. Над данными позициями необходимо работать для изменения нейтрального положения путем перехода в сильные позиции предприятия. Данную задачу можно решить с помощью следующих мероприятий:

1. Способность к лидерству можно увеличивать с помощью разработки более эффективных маркетинговых мероприятий, совершенствования в сфере гарантийного обслуживания, повышения качества выпускаемой продукции.
2. Организационную структуру можно совершенствовать путем проведения реинжиниринга, т.е. перепроектирования существующих бизнес-процессов руководством компании.
3. Снижение себестоимости возможно путём применения методов эффективного управления затратами предприятия.

Таким образом, в работе был проведен анализ внешней и внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова, сделаны соответствующие выводы.

Расчетная работа (проверка и защита) по теме 3 «Матричные методы стратегического планирования деятельности компании»

Студент выбирает объект исследования, осуществляет поиск информации, применяет актуальные методы и способа обработки и анализа информации, применяет матричный инструментарий для проведения стратегического анализа исследуемого предприятия (хозяйствующего субъекта), используя при этом современных информационных технологий и программных средств при решении профессиональных задач.

Формулирует выводы для принятия управленческих решений и представляет их в удобной для него форме (документ Word, презентация) с учетом использования современных интернет-технологий бизнеса, бизнес-графики и презентационных технологий в менеджменте организации

Пример выполнения расчетной работы 1.

Построить матрицу «SPACE-анализ» для предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова».

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

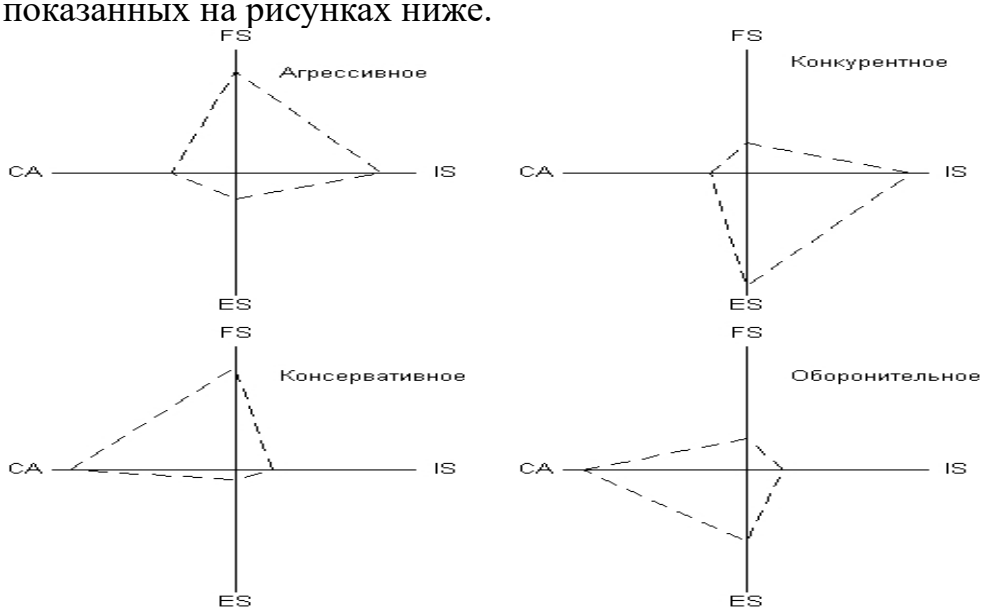
Стратег должен уметь оценивать наиболее выгодное стратегическое положение компании, привлекательность сферы её бизнеса, способность конкурировать на рынках. Бизнес организации является ключевым механизмом обеспечения интересов субъектов этой организации. Поэтому оценка бизнеса как непривлекательного может повлечь за собой изменение интересов. Выбирая механизмы обеспечения интересов и парирования угроз, необходимо также соотнести их с положением организации.

Основным методом подобных оценок является матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE).

Метод SPACE заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов. Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6.

- Факторы стабильности обстановки (ES)
- Факторы промышленного потенциала (IS)
- Факторы конкурентных преимуществ (CA)
- Факторы финансового потенциала (FS)

Оценив значение каждого фактора, необходимо вычислить среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем отложить полученные значения на осях координат. В результате получится четырёхугольник одного из видов, показанных на рисунках ниже.



Если максимально удалённой от центра координат является сторона в квадранте FS - IS, то компания находится в агрессивном стратегическом

состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте IS - ES, то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - FS, то компания находится в консервативном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - ES, то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии.

В зависимости от стратегического состояния, наиболее целесообразными являются следующие группы механизмов стратегии.

1) Агрессивное
2) Конкурентное
3) Консервативное
4) Оборонительное

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

С помощью метода SPACE оценим для предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» четыре группы факторов. Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6.

Таблица 1 - Факторы стабильности обстановки (ES)

Технологические изменения	мало	5	много
Темпы инфляции	низкие	4	высокие
Изменчивость спроса	малая	3	большая
Диапазон цен конкурирующих продуктов	малый	3	большой
Препятствия для доступа на рынок	мало	2	много
Давление конкурентов	слабое	5	сильное
Ценовая эластичность спроса	негибкая	3	гибкая

Среднее значение – 3,57

Таблица 2 - Факторы промышленного потенциала (IS)

Потенциал роста	малый	6	большой
Потенциал прибыли	малый	4	большой
Финансовая стабильность	низкая	4	высокая
Уровень технологии	простая	5	сложная
Степень использования ресурсов	неэффективное	4	эффективное
Капиталоинтенсивность	большая	5	малая
Легкость доступа на рынок	легко	6	сложно
Производительность, задействование производственных мощностей	низкая	3	высокая

Среднее значение – 4,62

Таблица 3 - Факторы конкурентных преимуществ (CA)

Доля рынка	большая	5	небольшая
Качество продукции	высокое	6	низкое
Жизненный цикл продукта	начальный	4	конечный
Цикл замены продукта	фиксированный	3	сменяемый
Лояльность покупателей	сильная	5	слабая
Использование мощностей конкурентами	сильное	4	слабое
Вертикальная интеграция	высокая	4	низкая

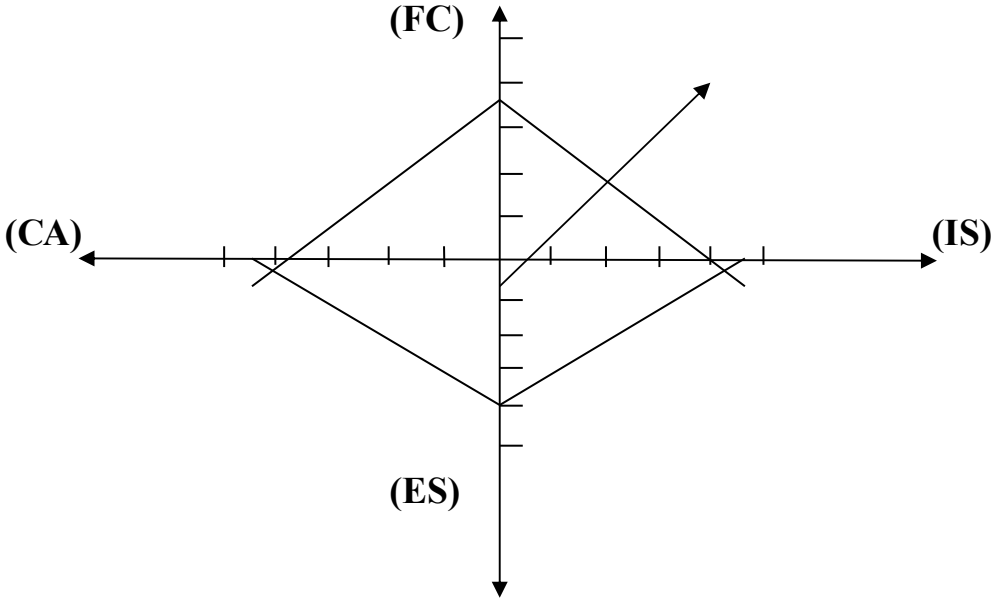
Среднее значение – 4,42

Таблица 4 - Факторы финансового потенциала (FS)

Прибыль на вложения	низкая	4	высокая
Финансовая зависимость	несбалансированная	5	сбалансированная
Ликвидность	несбалансированная	5	сбалансированная
Необходимый / имеющийся капитал	большой	5	малый
Поток средств	слабый	3	сильный
Легкость ухода с рынка	малая	2	большая
Риск предприятия	большой	2	малый

Среднее значение – 3,71

Построим матрицу SPACE метода для предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова».



Таким образом, с помощью метода SPACE можно сделать вывод, что предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» имеет агрессивное направление развития. Это состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы у АО

«Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова незначительны, предприятию необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Механизмы направлены на:

1) Расширение производства и продаж;
2) Ценовую войну с конкурентами;
3) Освоение новых секторов рынка;
4) Продвижение брендов.

Пример выполнения расчетной работы 2.

Теоретическая часть

Роберт Фрэнсис Купер - стратег, британский и европейский дипломат. Родился 28 августа 1947 года в Бретенвуде, Великобритания. В настоящее время является советником Европейской службы внешних действий.

Р. Купер (Cooper) рассматривает использование трехмерного подхода Абеля на примере фирмы, производящей оборудование для изготовления смесей в целлюлозно-бумажной промышленности. Существование новых областей деятельности для данной компании можно рассматривать, двигаясь по трем осям. Расширение характеристик потребностей предполагает, что покупателям могут потребоваться дополнительные операции: вентиляция жидкости и ее откачка, фильтрация, перемалывание и др. Сочетание новых потребительских групп с дополнительными требованиями покупателей дает набор возможных направлений развития бизнеса. Например, компания может развивать функцию перемалывания для пищевой и химической промышленности, функцию специального откачивания для очистки нефти в химической промышленности и т. д.

Критерии выбора наилучшей области :

1. Соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. (СИНЕРГИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ - возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности)).
2. Привлекательность области:

- привлекательность рынка
- Технологическая сложность

3. «Сила» бизнеса:

- рыночное преимущество продукта
- синергический эффект компании в области технологии и маркетинга

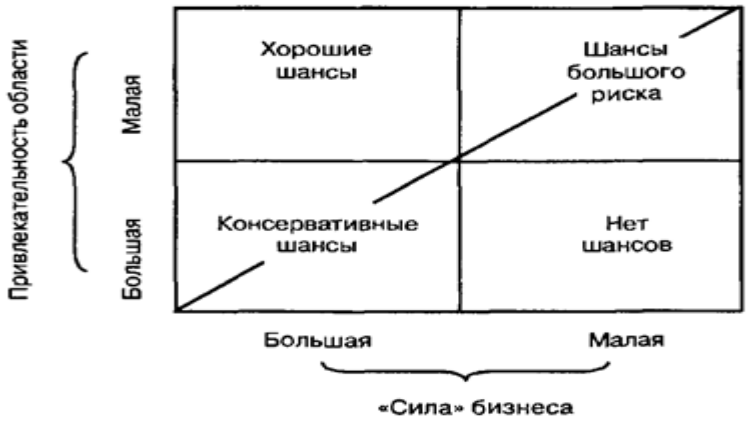


Рисунок 1 - Привлекательность области/«сила» бизнеса

Каждая из этих возможностей представляет новую область для компании. Вместе с тем компания может двигаться и по третьему направлению, совершенствуя технологии выполнения рассмотренных операций. Она может использовать принципы магнитной гидродинамики для перемещения жидкостей, применять процессы биоокисления и другие технологии.

В российской практике также можно найти соответствующие примеры. Омский завод стиральных машин производил стиральную машину «Сибирь» с центрифугой. Затем на основе существующей технологии производства центрифуг было организовано производство сепараторов для небольших сельских молокозаводов. Следовательно, было найдено новое применение имеющейся технологии.

Таким образом, набор возможных стратегических направлений развития бизнеса существенно расширяется. При этом возникает задача определения критериев выбора наилучшей области. Первым и важнейшим критерием является соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы, с тем чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. В рассматриваемом примере все области отвечают этому критерию.

Другими критериями выбора являются привлекательность области и «сила» бизнеса. Привлекательность области, в свою очередь, оценивается по двум факторам: привлекательность рынка и технологическая сложность. «Сила» бизнеса определяется рыночными преимуществами продукта и синергическим эффектом компании в области технологии и маркетинга. В итоге Р. Купер приходит к портфельной матрице (рисунок 1), на которой отображаются возможные стратегические направления развития бизнеса. Считается, что проведенная по диагонали матрицы пунктирная линия отсекает непривлекательные стратегические области.

Оценка привлекательности отрасли: наиболее оптимальным инструментом оценки привлекательности отрасли предприятия является матрица А. Томпсона и А. Стрикленда. Для практического расчета

привлекательности отрасли, по методике Томпсона, известного американского экономиста, и Стрикленда, профессора в области стратегического менеджмента и маркетинга, должна быть составлена таблица, в которой учитываются только те факторы, которые значимы для определения привлекательности проекта в конкретно отрасли (Табл. 1).

Таблица 1- Пример расчета привлекательности отрасли по Томпсону и Стрикленду

Фактор	**Удельный вес**	**Величина фактора (1/10)**	**Оценка**
Фактор №1	вес фактора	балл	вес фактора * балл = оценка 1
Фактор №2	вес фактора	балл	вес фактора * балл = оценка 2
Сумма	1,0		оценка 1 + оценка 2 = итоговая оценка

Привлекательность фактора (столбец «величина фактора» в таблице 1) оценивается по шкале от 1 до 10, где 1- наименьшее значение фактора, 10- наибольшее значение фактора.

Также на основе материалов и статистики по отрасли для каждого фактора определяется удельный вес, сумма всех факторов которого должно равняться 1.

Далее рассчитывается абсолютная оценка по каждому фактору путем перемножения относительных весов и величин факторов привлекательности. Для получения конечной оценки привлекательности отрасли следует просуммировать абсолютные оценки факторов привлекательности.

Получившееся значение будет отражать степень привлекательности отрасли – значению 1 соответствует совершенно непривлекательная отрасль, а значению 10 максимально привлекательная. Показатель привлекательности проекта в отрасли, а также и привлекательность самой отрасли определяет перспективу получения высокой прибыли. Если отрасль привлекательна, значит проект может добиться уровня прибыли выше среднего по другим отраслям.

Определение силы бизнеса торговой компании по методу 5 сил Портера: Теория Майкла Портера для оценки потенциальных рисков была разработана в далеком 1979 году, но сохранила популярность по сей день. Она заключается в оценке возможных неблагоприятных событий, которые могут так или иначе оказать влияние на бизнес в будущем. Анализ проводится в разрезе 5-ти факторов, или так называемых сил.

5 сил Портера, влияющих на развития бизнеса (Рис. 1):

1. Покупатели (клиенты);
2. Действующие конкуренты;
3. Новые конкуренты;
4. Поставщики (если их нет, просто не учитываются);

5. Товары-заменители.

Рисунок 2 – 5 сил Портера

Чтобы грамотно определить рейтинг для каждой силы, нужно:

- Ответить на 4 вопроса (левая колонка таблицы). Напротив вопросов стоят по три варианта ответа с определенным числовым значением. Поставьте плюсик напротив правильного.
- Подсчитайте общее количество баллов (приплюсуйте все баллы по каждому ответу) и сравните их с результатами, предложенными Портером.
- Сделайте это для каждой из 5 сил.

Практическая часть

ООО «Клеона» осуществляет следующие виды деятельности:

- производство натуральных косметических средств;
- все формы и виды внешнеэкономической деятельности, в т. ч. импорт, экспорт, закупка, продажа, изготовление, обработка, обеспечение товарного вида, обмен.
- разработка новой продукции
- организация оптовой и розничной торговли, создание сети торговых предприятий;

Оценка привлекательности отрасли по Томпсону и Стрикленду предприятия ООО «Клеона» (Табл. 2)

Таблица 2 - Оценка привлекательности отрасли предприятия ООО «Клеона»

Фактор	Удельный вес	Величина фактора (1/10)	Оценка
Емкость рынка и предполагаемый риск	0,1	2	0,2
Сезонные и циклические колебания	0,15	8	1,2
Интенсивность конкуренции	0,25	8	2
Сила влияния поставщиков	0,1	5	0,5
Потребность в капитале	0,15	6	0,9
Прибыльность отрасли	0,15	3	0,45
Социальные и политические факторы, гос. регулирование	0,1	4	0,4
Сумма	1,0		5,65

Сумма, по итоговой оценке, привлекательности отрасли предприятия = 5,65, что говорит том, что оценка привлекательности предприятия выше среднего, что уже является хорошей оценкой.

Можно сказать, что у предприятия достаточно хорошая прибыль, предприятие является конкурентоспособным.

Определение силы бизнеса ООО «Клеона» по методу 5 сил Портера. Чтобы грамотно определить рейтинг для каждой силы, нужно:

- Ответить на 4 вопроса (левая колонка таблицы). Напротив, вопросов стоят по три варианта ответа с определенным числовым значением. Поставьте плюсик напротив правильного.
- Подсчитайте общее количество баллов (приплюсуйте все баллы по каждому ответу) и сравните их с результатами, предложенными Портером.
- Сделайте это для каждой из 5 сил.

Майкл Портер в своей модели 5 конкурентных сил описывает 3 параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке:

- уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей)
- уровень внутри отраслевой конкуренции
- угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка

Таблица 3 - Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	*способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам*	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**2**		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

В данной таблице можем увидеть, что итоговый балл равен 2, что говорит о том, что уровень угрозы является средним со стороны товаров-заменителей.

Таблица 4 - Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	*Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка*	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
			2	
Темп роста рынка	*Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка*	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	*Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка*	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
				1
Ограничение в повышении цен	*Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат*	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**8**		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		

5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции

В данной таблице можем увидеть, что итоговый балл равен 8, что говорит о том, что уровень внутриотраслевой конкуренции является средним.

Таблица 5 - Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		3	**2**	**1**
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	*Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции*	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	*Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.*	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		3		
Дифференциация продукта	*Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу*	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	*Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.*	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		3		
Доступ к каналам распределения	*Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли*	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		3		
Политика правительства	*Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен*	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	*Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков*	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены

			2	
Темп роста отрасли	*Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок*	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**21**		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

В данной таблице можем увидеть, что итоговый балл равен 21, что говорит о том, что уровень угрозы входа новых игроков является высоким.

Таблица 6 - Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		3	**2**	**1**
Доля покупателей с большим объемом продаж	*Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки*	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			2	
Склонность к переключению на товары субституты	*Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков*	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
Чувствительность к цене	*Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов*	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	*Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом*	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**9**		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

В данной таблице можем увидеть, что итоговый балл равен 9, что говорит о том, что уровень угрозы потери клиентов является высоким.

Таблица 7 - Оценка угрозы бизнеса со стороны поставщиков

Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**	
		2	**1**
Количество поставщиков	*Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен*	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	*Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен*	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	*Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен*	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	*Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы*	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**4**	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

В данной таблице можем увидеть, что итоговый балл равен 4, что говорит о том, что уровень влияния поставщиков является низким.

Таблица 8 – Вывод оценок 5 сил Портера по ООО «Клеона»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для VIP - клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества товара по отстающим параметрам и т.д.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен

По результатам проведенного метода «5 сил Портера» можно сделать вывод, что сила предприятия ООО «Клеона» выше среднего.

Выводы по матрице Купера предприятия ООО «Клеона»:

- Привлекательность отрасли – большая. Сила бизнеса – большая. Следовательно – смотря на рисунок 1, можно увидеть, что предприятие находится в области «Консервативные шансы»
- набор возможных стратегических направлений развития бизнеса существенно расширяется. При этом возникает задача определения критериев выбора наилучшей области. Первым и важнейшим критерием является соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы, с тем чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге.

***Шкала оценивания*:** 12 балльная
Критерии оценивания:

9-12 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

6-8 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

3-5 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0-2 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

Темы курсовых работ могут быть дополнены и изменены по согласованию с преподавателем.

1. Разработка (совершенствование) стратегии внешнеэкономической деятельности организации.
2. Роль деловой этики и социальной ответственности организации в стратегическом управлении предприятием.
3. Конкурентная стратегия фирмы в условиях нестабильной внешней среды.
4. Стратегии конкурентной борьбы на зрелых рынках.
5. Разработка (совершенствование) антикризисной стратегии организации.
6. Разработка (совершенствование) кадровой стратегии организации.
7. Синергический эффект в практике стратегического менеджмента.
8. Имидж фирмы как фактор конкурентного преимущества.
9. Слияния и поглощения как стратегия роста бизнеса.
10. Стратегические цели, миссия, видение компании.
11. Разработка (совершенствование) корпоративной стратегии организации.
12. Разработка (совершенствование) маркетинговой стратегии организации.
13. Разработка (совершенствование) производственной стратегии организации.
14. Стратегия управления персоналом и ее реализация в современных условиях.
15. Стратегическое управление диверсифицированными организациями
16. Совершенствование стратегического управления на предприятии
17. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности для достижения конкурентных преимуществ
18. Информационные системы в обеспечении стратегического развития организации.
19. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность организации.
20. Особенности стратегического менеджмента в малом бизнесе.
21. Разработка стратегии управления персоналом организации.
22. Стратегии международного развития организаций.
23. Стратегический анализ потенциала организации.
24. Разработка (совершенствование) стратегии технологического развития организации.
25. Управление процессом стратегических изменений в организации.

26. Управление реализацией стратегии организации на основе системы сбалансированных показателей.

27. Методы реализации стратегического плана на производственных предприятиях.

28. Формирование стратегических альянсов для достижения конкурентных преимуществ.

29. Разработка (совершенствование) стратегии интегрированного роста.

30. Лидерская роль высшего руководства предприятия в реализации стратегических изменений.

31. Формализация стратегии развития на основе разработки системы сбалансированных показателей деятельности организации.

32. Разработка (совершенствование) стратегии выживания организации в кризисной ситуации.

33. Стратегический анализ издержек предприятия и цепочки ценностей.

34. Анализ и формирование ключевых компетенции организации.

35. Реализация стратегии интенсивного роста на быстрорастущем рынке.

36. Формирование стратегического соответствия при реализации стратегии диверсификации.

37. Подходы к оценке стратегических альтернатив и выбору стратегии организации.

38. Формирование деловой стратегии организации

39. Разработка ценовой стратегии организации

40. Разработка товарной (продуктовой) стратегии организации

41. Формирование стратегии продвижения продукции организации

42. Разработка (совершенствование) финансовой стратегии организации

Тема исследования может быть иной, но обязательно должна быть согласована с научным руководителем.

Требования к структуре, содержанию, объему, оформлению курсовых работ (курсовых проектов), процедуре защиты, а также критерии оценки определены в:

- стандарте СТУ 04.02.030-2017 «Курсовые работы (проекты). Выпускные квалификационные работы. Общие требования к структуре и оформлению»;

- положении П 02.016-2018 «О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ»;

- методических указаниях по выполнению курсовой работы (курсового проекта)».

Шкала оценивания курсовых работ: 100-балльная.

Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

85-100 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; курсовая работа демонстрирует способность автора к сопоставлению, анализу и обобщению; структура курсовой работы четкая и логичная; изучено большое количество актуальных источников, включая дополнительные источники, корректно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобраны убедительные примеры; основные положения доказаны; сделан обоснованный и убедительный вывод; сформулированы мотивированные рекомендации; выполнены требования к оформлению курсовой работы.

70-84 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура курсовой работы логична; изучены основные источники, правильно оформлены ссылки на источники; приведены уместные примеры; основные положения и вывод носят доказательный характер; сделаны рекомендации; имеются незначительные погрешности в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

50-69 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; отмечаются отступления от рекомендованной структуры курсовой работы; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены самые общие примеры или недостаточное их количество; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; рекомендации носят формальный характер; имеются недочеты в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

0-49 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; структура курсовой работы нечеткая или не определяется вообще; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или автор испытывает затруднения с выводами; не соблюдаются требования к оформлению курсовой работы.

2.2 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Вопросы в открытой форме:

1. Понятие стратегии берет начало из:

а) военного дела;

б) промышленности;

в) психологии;

г) экономики.

2. Термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» широко вошли в практику западного менеджмента в:

а) 80-е годы XX века;

б)90-е годы XX века;

в) 60-е годы XX века;

г) началоXIX века.

3. К конечному (-ым) продукту (-ам) стратегического управления относят:

а) внутреннюю структуру и организационные изменения;

б) потенциал организации;

в) внутреннюю структуру, организационные изменения и потенциал организации;

г) конечный результат.

4. Архитектонику организации составляют:

а) технология, производственное оборудование;

б) уровень организации производства;

в) внутренние коммуникации и процедуры;

г) верны все ответы.

5. Кому принадлежали первые известные человечеству высказывания о стратегическом управлении?

а) генерал Карл фон Клаузевиц;

б) полководец Сунь-Цзы;

в) Наполеон Бонапарт;

г) И. Ансофф.

6. К основным этапам становления стратегического менеджмента не относят:

а) долгосрочное планирование;

б) стратегическое управление;

в) бюджетирование и контроль;

г) нет верного ответа.

7. Сколько существует школ стратегического менеджмента?
   а) 8;
   б) 15;
   в) 10;
   г) 5.
8. Представители какой школы считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития?
   а) школы планирования;
   б) школы обучения;
   в) когнитивной школы;
   г) школы позиционирования.
9. К составляющим стратегического менеджмента относят:
   а) определение базового рынка;
   б) потенциал рынка;
   в) сегментацию рынка;
   г) все ответы верны.
10. К характеристикам, не относящимся к стратегическому управлению в некоммерческих организациях, относят:
   а) административный контроль;
   б) следование инструкциям;
   в) концентрация власти и политической воли;
   г) самостоятельность.
11. Эффективная стратегия предприятия не основывается на:
   а) правильно выбранных долгосрочных целях;
   б) реальной оценке собственных ресурсов и возможностей предприятия;
   в) постановке определенных задач;
   г) глубоком понимании конкурентного окружения.
12. Укрупненный подход к процессу стратегического управления выделяет такие этапы:
   а) анализ ситуации и планирование стратегии;
   б) выбор стратегии и реализация принятого решения;
   в) анализ ситуации, планирование стратегии, выбор стратегии и реализация принятого решения;
   г) нет верного варианта.
13. Цель анализа стратегических факторов:
   а) выделение целей;
   б) постановка задач;
   в) разработка методов;

г) выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия.

14. К идеалам экономической организации можно отнести:
а) видение;
б) потенциал;
в) установки;
г) программу.

15. Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют:
а) слабыми сигналами;
б) сильными сигналами;
в) нейтральными сигналами;
г) нет верного ответа.

16. Этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения включают:
а) долгосрочное планирование;
б) стратегическое управление;
в) бюджетирование и контроль;
г) нет верного ответа.

17. Кто на первом этапе стратегического управления предлагает определить свое стратегическое видение, миссию, цели, а на втором – исследовать среду организации?
а) А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд;
б) Э. А. Уткин;
в) И. Ансофф;
г) Б. Берман и Дж. Эванс.

18. К функциональным возможностям не относят:
а) маркетинг;
б) развитие НИОКР;
в) структура власти на предприятии;
г) технологии.

19. Готовность предприятия к использованию в той или иной ситуации адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь:
а) кадровым потенциалом;
б) ресурсами организационной структуры управления;
в) маркетинговой политикой предприятия;
г) нет верного варианта.

20. К общеуправленческим возможностям не относятся:

а) квалификация и кругозор ведущих управляющих;

б) совершенствование производства;

в) методы работы и организационная структура;

г) морально-психологический климат внутри предприятия.

21. Что такое миссия?

а) это конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность;

б) это четко выраженная общая цель деятельности организации;

в) средство, способ путь достижения цели, это набор правил, которыми руководствуется фирма при принятии управленческих решений;

г) это определенная система связанных между собой и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей.

22. Какие факторы учитываются при выработке миссии?

а) социальная ответственность;

б) потребности и благосостояние сотрудников;

в) состояние внешней и внутренней среды фирмы;

г) работа с клиентами.

23. Миссия фирмы – это:

а) ответственное задание, роль, предназначение бизнеса роль в обществе, фокусирует внимание на потребителе;

б) эффективная деловая концепция бизнеса, дополненная набором реальных действий для достижения реального конкурентного преимущества способного сохраняться длительное время;

в) внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность фирмы перед партнерами, потребителями, обществом, в целом;

г) внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания.

24. Стратегическое видение фирмы – это:

а) определение круга клиентов, которых будет обслуживать фирма;

б) определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем;

в) руководящая философия бизнеса, то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке;

г) перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма.

25. Слоган – это:

а) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;

б) образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата;

в) информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц;

г) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

26. Видение – это:

а) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;

б) определенная система связанных между собою и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей;

в) идеализированные образы своего будущего;

г) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

27. Что такое цель?

а) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности;

б) желание, намерение действовать;

в) желание сделать что-либо замысел;

г) конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

28. К формам принятия индивидуального решения относятся:

а) техническая;

б) стратегическая;

в) авторитарная;
г) организационная.

29. К показателям социально–экономического развития города или региона относятся:

а) привлечение новых видов бизнеса;
б) рождаемость;
в) валовой региональный продукт на душу населения;
г) привлечение средств населения в инвестиции.

30. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

а) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей среднего уровня;
б) цели низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей производительности труда;
в) цели среднего уровня выступают своего рода средствами для достижения целей руководителя;
г) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

31. К какому окружению относятся конкуренты?

а) «ближнее окружение»;
б) «дальнее окружение».

32. Какой анализ включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры?

а) анализ макроокружения;
б) анализ мезоокружения;
в) анализ мегаокружения;
г) анализ микроокружения.

1) Соотнесите факторы и их составляющие:

I. экономические;
II. политические;
III. социальные;
IV. технологические;

а) устав компании;
б) доверие потребителей;

в) перемены в образе жизни;
г) новые открытия.

33. Восстановите этапы SWOT-анализа:
а) матрица SWOT-анализа.
б) матрица возможностей.
в) SWOT-анализ.
г) матрица угроз.

34. К какому состоянию внутренней среды относится эта характеристика: на организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации, когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной?
а) «сложная – стабильная»;
б) «простая – нестабильная»;
в) «сложная – нестабильная»;
г) «простая – стабильная».

35. Кто предложил схему «цепочка создания ценности»?
а) М. Портер;
б) А. Томпсон;
в) Н. Ансофф;
г) А. Стрикленд.

36. Вид деятельности, в котором характерно обслуживание производства, обеспечение нормального хода производственного процесса – это:
а) материально-техническое снабжение;
б) технические разработки;
в) управление трудовыми ресурсами;
г) инфраструктура фирмы.

37. К портфельному анализу относится:
а) SWOT-анализ;
б) STEP-анализ;
в) SNW-анализ;
г) матрица БКГ.

38. Разработка стратегии деятельности любой организации начинается с анализа:
а) внешней среды;
б) внутренней среды;
в) внутренней и внешней среды одновременно.

39. Анализ внутренней и внешней среды может повлиять на:
а) цель организации;
б) миссию организации;
в) задачи организации.
40. Кто считает, что существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке?
а) М. Портер;
б) А. Томпсон;
в) Н. Ансофф;
г) А.Стрикленд.
41. Какие элементы содержит стратегия концентрированного роста?
а) продукт;
б) рынок;
в) отрасль;
г) технология.
42. Реализация какой стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей?
а) стратегия концентрированного роста;
б) стратегия интегрированного роста;
в) стратегия диверсифицированного роста;
г) стратегия сокращения.
43. Какая из стратегий диверсифицированного роста предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии?
а) стратегия центрированной диверсификации;
б) стратегия горизонтальной диверсификации;
в) стратегия конгломеративной диверсификации.
44. К какому типу стратегий прибегает фирма, если она находится в сильном бизнесе?
а) стратегия концентрированного роста;
б) стратегия интегрированного роста;
в) стратегия диверсифицированного роста;
г) стратегия сокращения.
Конкурентное преимущество бывает:
а) прямым и косвенным;

б) открытым и скрытым;
в) широким и ограниченным;
г) внешним и внутренним.

45. Сколько ключевых сил для формулирования стратегии выделяет модель М. Портера?
а) 4;
б) 6;
в) 5;
г) 7;

46. Какой из методов представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний?
а) LOTS;
б) GAP;
в) PIMS;
г) «Профиль».

47. Стратегическая зона хозяйствования – это:
а) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы;
б) границы, обособляющие фирму и обозначающие внешние пределы для роста;
в) отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход;
г) перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась.

48. Диверсификация как барьер для проникновения на рынок потенциальных конкурентов – это:
а) возможность доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг;
б) поставка на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих;
в) затраты, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней;
г) когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции.

49. Традиционным конкурентным преимуществом многих территорий является:
а) климат;

б) рельеф;
в) площадь;
г) уровень жизни населения.

50. Структуры воспроизводственных процессов на макроуровне характеризуются:

а) созданием нового продукта, инжинирингом;
б) увеличением удельного веса сферы услуг в совокупном продукте;
в) маркетингом, рекламой;
г) транспортировкой, логистикой.

51. По Г. Джонсону и К. Скулзу, власть покупателей, вероятнее всего, будет велика при обстоятельствах, когда:

а) имеются альтернативные источники снабжения
б) покупатели поставщика не имеют для него большого значения;
в) поставщики сконцентрированы;
г) стоимость замены одного поставщика другим велика.

52. Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята:

а) М. Портером;
б) Р. Макнамарой и Дж. Хитчем;
в) Г. Джонсоном и К. Скулзом;
г) Маджори Лайсом.

53. Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на:

а) отличительных качествах товара;
б) превосходстве фирмы в отношении издержек производства;
в) управлении фирмой;
г) управлении товаром.

Маджори Лайс, Лайм Фаэй стратегические альтернативы не подразделяют на:

а) альтернативы обновления;
б) альтернативы быстрого реагирования;
в) инновационные альтернативы;
г) альтернативы постепенного совершенствования.

54. Альтернативы постепенного совершенствования – это:

а) варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации;
б) меняют направление деятельности, предусматривая крупные

изменения в масштабах, облике и целях стратегии;

в) ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера;

г) нет верного ответа.

55. Процесс выбора стратегии не включает в себя следующие основные шаги:

а) проведение анализа портфеля бизнесов;

б) уяснение текущей стратегии;

в) выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии;

г) все варианты верны.

56. Первым шагом для проведения портфеля бизнесов является:

а) фиксация единиц анализа;

б) построение и анализ матриц портфеля бизнесов;

в) сбор и анализ данных;

г) выбор уровней в организации.

57. Метод стратегических соответствий используется в основном для:

а) однопродуктовых компаний;

б) монополий;

в) многопродуктовых компаний;

г) все варианты верны.

58. Идея функционально-стоимостного анализа состоит:

а) в процессе выбора одной из нескольких альтернативных стратегий;

б) в оценке соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством расчета стратегических соответствий между ними;

в) для приведения разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия;

г) нет верного ответа.

59. При выборе стратегии фирмы не учитываются такие факторы, как:

а) состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли;

б) уровень жизни в регионе;

в) степень зависимости от внешней среды;

г) интересы и отношение высшего руководства.

60. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

а) соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;

б) соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;

в) приемлемость риска, заложенного в стратегии;

г) все варианты верны.

61. Оценка оправданности риска не проводится по направлениям:

а) оправдывает ли возможный положительный результат риск;

б) нет верного варианта;

в) каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;

г) реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии.

62. Матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию предложил (-и):

а) Г. Джонсон и К. Скулз;

б) М. Портер;

в) Томпсон и Стрикланд;

г) И. Ансофф.

63. Приобретения и слияния могут происходить в формах:

а) горизонтальной интеграции;

б) диверсификации;

в) все варианты верны;

г) вертикальной интеграции.

64. Мотивы к слияниям и приобретениям бывают:

а) оборонительные и наступательные;

б) оборонительные;

в) нейтральные;

г) наступательные.

65. Оборонительные мотивы слияний и приобретений могут включать:

а) вертикальную интеграцию;

б) горизонтальную интеграцию;

в) варианты а) и б);

г) диагональную интеграцию.

66. К компаниям, ожидающим поглощения, относятся следующие мотивы:

а) профицит оборотных средств;

б) нехватка инвестиционных возможностей в рамках компании;

в) нехватка компетентного управления из-за отставок или по другим причинам;

г) варианты б) и в).

67. Недостатками монополий являются:

а) эффект масштаба, обеспечивающий пониженные затраты;

б) более легкий доступ к капиталу;

в) возможность увеличения расходов на исследования и разработки;

г) жизненно важные ресурсы, контролируемые монополией, могут использоваться не отвечающим общественным интересам образом.

68. Статус компании закрытого типа не обеспечивает:

а) стабильность состава владельцев компании;

б) повышение общественного контроля;

в) сокращение административного бремени;

г) усиление прав собственников и контроля.

69. Причины, по которым из корпорации отделяют дочернюю компанию:

а) прибыльна;

б) не вписывается в стратегический план;

в) не подвержена более высокому риску, чем остальные группы компании;

г) не будет процветать как самостоятельная компания.

70. Причины, почему компания может избрать в качестве формы структурной перестройки изъятие инвестиций:

а) сокращение размеров компании;

б) увеличение стоимости компании;

в) обеспечение выживания;

г) все варианты верны.

71. Методы, которые компания могла бы использовать для отражения нежелательной попытки поглощения:

а) контрпредложение;

б) выкуп компании управляющими;

в) переоценка активов;

г) все варианты верны.

72. Наступательные мотивы не включают:

а) освобождение от активов;

б) политику агрессивного роста;

в) финансовые возможности;
г) распределение делового риска.

Вопросы в закрытой форме:

73. Стратегия _____ связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей? (назовите стратегию)

74. — это обычная работа, деятельность, жизнедеятельность (организма, механизма, учреждения), выполнение функций, обязательных для продолжения существования. _____ — это выполнение стандартных операций в относительно неизменных условиях.

75. _____ – область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстро меняющихся условиях внешней среды.

76. _____ – ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним.

77. ._____ - это различные направления, которые, хотя и разделяют общие базисные принципы стратегического менеджмента, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты.

78. _____ – наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

79. _____ – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

80. Поскольку привязка новых стратегий предприятия к накопленному потенциалу ограничивает возможности стратегических действий, не позволяет ему во многих случаях применить накопленный опыт, концепцию стратегического планирования целесообразно ориентировать на выбор _____.

81. Условия _____ характеризуются следующей ситуацией:

a) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;

b) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия;

c) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли;

d) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий на предприятии порядок действий этого не позволяет сделать.

_____- это качественное изображение желаемого состояния на более-менее длительную перспективу

Вопросы на установление правильной последовательности:

82. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:
   a) когнитивная
   b) обучения
   c) дизайна
   d) внешней среды
   e) конфигурации
   f) планирования
   g) позиционирования
   h) предпринимательства
   i) власти
   j) организационной культуры
83. Установите последовательность этапов стратегического управления в организации:

a) Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта.

b) Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.

c) Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.

d) Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.

e) Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.

f) Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.

g) Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.

Вопросы на установление соответствия:

84. Соотнесите определения и их содержания:

1) Техническая политика предприятия	a) технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов
2) Методы ресурсосбережения	b) система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов системы менеджмента
3) Стратегия	c) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
4) План технического развития предприятия	d) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности предприятия
5) Стратегия ресурсосбережения	e) включает в себя мероприятия по совершенствованию производства и выпускаемой продукции

85. Соотнесите факторы и их составляющие:
   1) экономические;
   2) политические;
   3) социальные;
   4) технологические;

a) устав компании;

b) б) доверие потребителей;

c) в) перемены в образе жизни;
d) г) новые открытия.

86. Соотнесите названия школ стратегического менеджмента и процесс формирования стратегии, который отражает взгляды представителей каждой школы

Название	Процесс формирования стратегии
1. Школа дизайна	a) осмысление
2. Школа планирования	b) формальный
3. Школа позиционирования	c) аналитический
4. Школа предпринимательства	d) предвидение
5. Школа когнитивная	e) ментальный
6. Школа обучения	f) развивающийся
7. Школа власти	g) ведения переговоров
8. Школа организационной культуры	h) коллективный процесс
9. Школа внешней среды	i) реактивный
10. Школа конфигурации	j) трансформации

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкале:

Сумма баллов по 100-балльной шкале	*Оценка по дихотомической шкале*
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал:

Сумма баллов по 100-балльной шкале	*Оценка по 5-балльной шкале*
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.3 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Задача 1. С помощью метода SWOT-анализа выявите сильные стороны Юго-Западного государственного университета по сравнению с ВУЗами г. Курска

Задача 2. С помощью метода SPASE определите положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска. Обоснуйте направления развития.

Задача 3. Проведите PEST-анализ внешней среды Юго-Западного государственного университета на сегодняшний момент.

Задача 4. С помощью метода SNW-анализа выявите слабые стороны Юго-Западного государственного университета

Задача 5. С помощью матрицы BCG определите конкурентное положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска

Задача 6. Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Юго-Западного государственного университета (отличные от тех, что реализуются сейчас)

Задача 7. Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Курской области на среднесрочную перспективу (отличные от тех, что реализуются сейчас)

Задача 8. Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели г. Курска (отличные от тех, что реализуются сейчас)

Задача 9. Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Вашего (настоящего/будущего) бизнеса.

Задача 10. Сформулируйте основные этапы разработки и внедрения стратегии развития Вашего (настоящего/будущего) бизнеса

Задача 11. Проанализируйте внешнюю среду предприятия и определите его возможные действия по адаптации к влиянию негативных факторов, приведенных в таблице:

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Инфляция	9	0,13	-
2	Экономический рост в стране	8	0,15	-
3	Уровень политической стабильности в обществе	7	0,06	+
4	Уровень безработицы	8	0,13	-
5	Уровень налогообложения	6	0,11	-
6	Уровень доходов населения	6	0,12	-
7	Наличие протекционизма	6	0,12	-
8	Уровень рождаемости	4	0,10	-
9	Криминализация общества	5	0,09	-
10	Наличие лоббистских групп в законодательных органах власти	5	0,06	+

Задача 12. Три предприятия строят сооружение на равных долевых началах. Для строительства необходимо 110 блоков. Первое предприятие внесло 70 блоков, второе – 40, а третье решило свою долю внести деньгами, выделив для этого 110 тыс. ден. ед. Как разделить эти деньги между первым и вторым предприятиями?

Задача 13. Для обеспечения населения страны одеждой больших размеров правительство увеличило квоты на ввоз этих товаров в размере 500 млн. ден. ед. До введения квот импорт одежды больших размеров составил 300 млн. ден. ед. при общей потребности рынка – 950 млн. ден. ед. Рассчитать, как изменится доля рынка национальных предприятий.

Задача 14. Правительство планирует в текущем году позволить создание дополнительных совместных предприятий по производству оборудования для машиностроительной отрасли. Какую долю рынка потеряет страна, если сейчас функционирует 16 предприятий, 5 из которых созданы с участием иностранного капитала, а планируемое число вновь создаваемых предприятий – 2.

Задача 15. Компании необходимо определить границы удельного веса собственной продукции у потребителей. С этой целью проведено 1%-е исследование потребителей подобной продукции. Из 1000 опрошенных 13% используют продукцию, которая выпускается данной компанией. С вероятностью 0,997 определить границы доли населения, пользующегося продукцией компании.

Задача 16. Вам принадлежит выбрать одну из трех рекламных кампаний, разработанных рекламным агентством для Вашего нового товара.

Первая кампания (А) построена на частной информации и принципах «мягкой продажи».

Вторая кампания (Б) использует сексуально-плотские мотивы и преувеличивает выгоды товара.

Третья кампания (В) – запутанная, кричащая, вызывает раздражение, но возможно она обратит на себя внимание аудитории.

Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики следуют друг за другом в такой последовательности: В, Б и А. Как Вы поступите?

Задача 17. Используя модель отраслевой конкуренции М. Портера, привести по каждому из факторов условия, противодействующие достижению конкретных преимуществ и выхода предприятия на рынок.

Задача 18. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования машиностроительного предприятия «АСС». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед. Рассчитать повышение производительности труда и численности работников по стратегическому плану реформирования машиностроительного предприятия «АСС».

Задача 19. Проанализировать внутреннюю среду предприятия и определить возможные действия по нейтрализации негативного влияния факторов, приведенных в таблице:

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Рентабельность	10	0,25	-
2	Оборудование и технология	9	0,25	-
3	Доля рынка предприятия	7	0,10	-
4	Квалификация производственного персонала	7	0,10	+
5	Рациональная организационная структура организации	6	0,10	+
5	Имидж	6	0,10	-
7	Качество продукции	7	0,10	-

Задача 20. Правительство планирует в текущем году позволить создание дополнительных совместных предприятий по производству оборудования для машиностроительной отрасли. Какую долю рынка потеряет страна, если сейчас функционирует 16 предприятий, 5 из которых созданы с участием иностранного капитала, а планируемое число вновь создаваемых предприятий – 2.

Задача 21. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 1. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Вид бизнеса	ТРР	ОДР	Стоимость активов (млн. руб.)
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15
Сеть минигостинниц	0,14	1,1	13
Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи*:* в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале*:*

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	*Оценка по дихотомической шкале*
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал:

Сумма баллов по 100-балльной шкале	*Оценка по 5-балльной шкале*
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное

решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
региональной экономики и менеджмента
(наименование кафедры полностью)

_____ Ю.С. Положенцева
(подпись)

«_31_» __08____ 2026 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине
Стратегический менеджмент
(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2026

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ КОЛЛОКВИУМА

Тема 1. «Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента. Этапы стратегического менеджмента. Видение и миссия организации. Формирование стратегических целей»

1. Стратегия и стратегическое управление.
2. Сущность стратегического менеджмента.
3. Управление функционированием и развитием.
4. История возникновения стратегического менеджмента. Основоположники современной теории.
5. Школы стратегического менеджмента.
6. Необходимость становления стратегического менеджмента в России.
7. Эффективность стратегического менеджмента. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента.
8. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. Составляющие стратегического маркетинга.
9. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях.
10. Различные подходы к выделению этапов стратегического менеджмента.
11. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика.
12. Выделение видов стратегического управления.
13. Видение фирмы.
14. Понятие, значение, составляющие и формулировка миссии фирмы.
15. Процесс создания миссии. Возможные трудности в разработке миссии.
16. Цели организации: понятие и виды, направления установления, иерархия, требования к целям.
17. Фазы установления целей. Способы установления целей. Цели и критерии развития городов и регионов.

Тема 4. «Стратегия предприятия. Типы стратегий развития бизнеса. Анализ альтернатив и выбор стратегии. Управление реализацией стратегии. Организация стратегического контроля»

1. Конкурентные стратегии в современных условиях глобализации и перехода к постиндустриальному обществу.
2. Стадии и факторы выбора стратегии.
3. Процесс выбора стратегии.
4. Метод стратегических соответствий. Функционально-стоимостный анализ. Расчет экономической эффективности методом приведенных затрат.

5. Матрица Томпсона и Стрикланда.
6. Оценка выбранной стратегии.
7. Задачи стадии выполнения стратегии.
8. Стратегические изменения.
9. Сопротивление изменениям.
10. Стили проведения изменений.
11. Роль контроля в реализации стратегии. Система стратегического контроля.
12. Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля.

***Шкала оценивания*:** 12 балльная
Критерии оценивания:

9-12 баллов (или оценка **«отлично»)** выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

6-8 баллов (или оценка **«хорошо»)** выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3-5 баллов (или оценка **«удовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0-2 балла (или оценка **«неудовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического

высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.2 РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (КЕЙС-ЗАДАЧИ)

Тема 2 «Стратегический анализ внешней и внутренней среды»

Для прогнозирования социально-экономического развития области необходимо составить SWOT-анализ для изучения существующей ситуации в регионе.

S	**Сильные стороны**	**W**	**Слабые стороны**
1	Выгодное экономико-географическое положение	1	Низкая инвестиционная активность (привлекательность). Отсутствие рыночных механизмов привлечения дополнительных источников финансирования
2	Богатейшие запасы природных ресурсов	2	Слабое развитие промышленного комплекса
3	Развитая транспортная инфраструктура	3	Стагнация аграрного сектора
4	Благоприятный климат и плодородные почвы	4	Технологический уровень производства в промышленности значительно отстает от требований сегодняшнего дня.
5	Достаточно высокий интеллектуальный потенциал	5	Отсутствие надлежащей нормативно - правовой базы
6		6	Доходы бюджета не обеспечивают в полной мере финансирование самых насущных и социально - значимых проблем содержания социальной сферы и других
7		7	Достаточно низкий уровень жизни населения
8		8	Область принадлежит к числу регионов России с неблагоприятной демографической ситуацией
9		9	Экологическая обстановка остается сложной, а загрязнение природной среды - высоким
O	**Возможности**	**T**	**Угрозы**
1	Налаживание партнерских контактов с соседними областями.	1	Высокая конкуренция с соседними более развитыми регионами
2	Курс на увеличение посевных площадей высоколиквидных продовольственных культур.	2	Значительный спад объемов сельскохозяйственного производства
3	Совершенствование нормативно- правовой базы, разработка программ повышения уровня жизни населения	3	Ухудшение социального положения
4	Увеличение научно-технического потенциала	4	Острые проблемы демографического и кадрового потенциала
5	Проведение Администрацией Курской области работы по привлечению дополнительных источников финансирования, в том числе средств, направляемых на развитие перспективных отраслей	5	Снижение реальных поступлений в бюджет области
6	Имеется потенциал увеличения объема промышленного производства	6	Низкое финансирование различных отраслей производства
7	Увеличение основных статей расходов консолидированного бюджета	7	Снижение налоговых поступлений в бюджет области

По десятибалльной шкале эксперты оценивают важность каждого критерия. Далее каждый из экспертов дает свою оценку: сначала оценивается существующее положение по каждому критерию, затем прогнозируется ситуация на конец года.

Критерии	Важность	Оценка										Сумма фактич.	Сумма прогноза	Дельта прироста
		Слабое				Среднее		Сильное						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Сильные стороны														
Выгодное экономико-географическое положение	7							7	8			49	56	7
Богатейшие запасы природных ресурсов	9									9	10	81	90	9
Развитая транспортная инфраструктура	3					5		7				15	21	6
Благоприятный климат и плодородные почвы	10								8	9		80	90	10
Достаточно высокий интеллектуальный потенциал	6					5			8			30	48	18
Слабые стороны														
Низкая инвестиционная активность (привлекательность)	10				4					9		40	90	50
Слабое развитие промышленного комплекса	8				4					9		32	72	40
Стагнация аграрного сектора	8					5				9		40	72	32
Технологический уровень производства в промышленности значительно отстает от требований сегодняшнего дня	6				4				8			24	48	24
Отсутствие надлежащей нормативно - правовой базы	4					5		7				20	28	8
Доходы бюджета не обеспечивают в полной мере финансирование самых насущных и социально - значимых проблем содержания социальной сферы и других	8		2						8			16	64	48
Достаточно низкий уровень жизни населения	10		2								10	20	80	60
Область принадлежит к числу регионов России с неблагоприятной демографической ситуацией	5						6		8			30	40	10
Экологическая обстановка остается сложной, а загрязнение природной среды -	3		2		4							6	12	6

высоким														
Возможности														
Налаживание партнерских контактов с соседними областями	5									9	10	45	50	5
Курс на увеличение посевных площадей высоколиквидных продовольственных культур	4					5			8			20	32	12
Совершенствование нормативно- правовой базы, разработка программ повышения уровня жизни населения	4							7		9		28	36	8
Увеличение научно-технического потенциала	3		2			5						6	15	9
Проведение Администрацией Курской области работы по привлечению дополнительных источников финансирования, в том числе средств, направляемых на развитие перспективных отраслей	9							7	8			63	72	9
Существует потенциал увеличения объема промышленного производства	6							7		9		42	54	12
Увеличение основных статей расходов консолидиров. бюджета	7							7	8			49	56	7
Угрозы														
Высокая конкуренция с соседними более развитыми регионами	8			3				7				24	56	32
Значительный спад объемов с/х производства	3			3			6					9	18	9
Ухудшение социального положения	7		2					7				14	49	35
Острые проблемы демографического и кадрового потенциала	4		2				6					8	24	16
Снижение реальных поступлений в бюджет области	7				4			7				28	49	21
Низкое финансирование различных отраслей производства	8				4				8			32	64	32
Снижение налоговых поступлений в бюджет области	6			3			6					18	36	18
ИТОГО	161											821	1293	472

Результат по факту	32%													
Результат по плану	50%													
Дельта прироста	18%													

Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия представим в виде таблицы.

№	Критерий	Пояснение	Мероприятия	Прогнозируемая оценка	
	Проблемы высшего приоритета (важность 9-10, оценка 1-2)				
1	Достаточно низкий уровень жизни населения	Достаточно низкий размер оплаты труда, низкая стоимость потребительской корзины при быстром росте цен на продукты и услуги. Соотношение денежных доходов 10 процентов наиболее и 10 процентов наименее обеспеченного населения области составило 8,6 раза. Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума в 2000 году увеличилась до 31,0% против 25,3% в 1996 году. С переходом на рыночные цены произошел значительны рост цен.	Эффективное использование и развитие в рыночных условиях природного, производственного, трудового и интеллектуального потенциала области и повышение на этой основе уровня жизни населения региона	10	80
	Проблемы высокого приоритета (важность 9-10, оценка 3-4; важность 7-8, оценка 1-2)				
1	Низкая инвестиционная активность (привлекательность)	Отсутствие рыночных механизмов привлечения дополнительных источников финансирования	Пытаться увеличить государственные инвестиции и программы; привлекать иностранные инвестиции в экономику, что поспособствует реальному повышению инвестиционной привлекательности области	9	90
2	Слабое финансирование социальной сферы	Доходы бюджета, даже с учетом федеральной поддержки, не обеспечивают в полной мере финансирование самых насущных и социально - значимых проблем содержания социальной сферы и других	В приоритетном порядке выделять средства на финансирование защищенных статей: на выплату заработной платы, стипендий, пособий гражданам, имеющим детей, на приобретение медикаментов и др.	8	64
3	Ухудшение социального положения	Слабая программная и материальная поддержка инвалидов, пенсионеров, малообеспеченных слоев населения	Улучшать материально-техническую база учреждений социального обслуживания, учреждений медико-социальной экспертизы и реабилитации; увеличить финансирование; повысить кадровое обеспечение	7	49
	Проблемы среднего приоритета (важность 7-8, оценка 3-4; важность 6 и ниже, оценка 1-2				

1	Слабое развитие промышленного комплекса	Несмотря на устойчивые тенденции роста производства в машиностроении и металлообработке, химической и нефтехимической промышленности, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, мукомольно- крупяной и комбикормовой, объем промышленной продукции в целом по области сократился к уровню 2000 года на 5% в связи со снижением производства в электроэнергетике и черной металлургии, на долю которых приходится около 36% от общего объема промышленной продукции области.	техническое перевооружение основных технологических звеньев сохранение и расширение производства продукции, пользующейся спросом на внутреннем и внешнем рынках модернизация производства с целью повышения качества укрепление позиций выпускаемой продукции на отечественном рынке	9	72
2	Экологическая обстановка остается сложной, а загрязнение природной среды - высоким	Деградация почвенного и растительного покрова; загрязнение почв пестицидами и тяжелыми металлами; высокий уровень загрязнения атмосферного воздуха; накопление отходов производства и потребления; радиоактивное загрязнение территории в результате аварии на Чернобыльской АЭС	Проведение экологических мероприятий, реконструкции и строительства объектов водоснабжения, водоотведения и инженерных коммуникаций. Необходимо обеспечение населения и предприятий области качественной питьевой водой; обеспечение области системами очистных сооружений и водоотведения	4	12
3	Высокая конкуренция с соседними более развитыми регионами	Конкуренция во всех видах производства, сфере услуг в связи с недостаточно высоким уровнем развития по отношению к преуспевающим соседним регионам	Создать действенные механизмы защиты отечественного товаропроизводителя конкурентоспособность продукция предприятий области; увеличить удельный вес совместных предприятий	7	56
4	Острые проблемы демографического и кадрового потенциала.	Нехватка специалистов и руководителей, недостаточный уровень менеджмента, организационной и консультационной работы по формированию и функционированию новых рыночных структур	Обеспечить реализацию единого механизма государственной социальной помощи; изыскивать средства на предоставление дополнительной финансовой помощи, стимулирующей рост рождаемости; безработица в молодежной среде должна быть решена также с помощью выпускающих учреждений,	6	24

			работодателей, администрации, а не только самостоятельно		
5	Снижение реальных поступлений в бюджет области	В результате значительной накопленной суммы задолженности предприятий и организаций по налогам и сборам в бюджеты всех уровней, роста взаимных неплатежей. Наличие в структуре денежного обращения значительной части различных денежных суррогатов (векселей, налоговых освобождений и т.д.) и бартерные операции значительно сокращали налогооблагаемую базу и снижали реальные поступления в бюджет области	Проведение реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также задолженности по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом способствует снижению недоимки по налоговым платежам и увеличению поступлений в бюджет области	7	49
6	Низкое финансирование различных отраслей производства	Недостаточное выделение бюджетных финансовых ресурсов на развитие различных отраслей производства в связи с их нехваткой	Повышение эффективности использования средств бюджета области; сокращения задолженности в бюджет, выявление и устранения налоговых и финансовых нарушений, укрепления бюджетной системы Курской области и направление средств на развитие отраслей производства	8	64
	Проблемы низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 3-4)				
1	Технологический уровень производства в промышленности значительно отстает от требований сегодняшнего дня.	Степень износа основных производственных фондов превышает 50%. Активная часть основных фондов находится в неудовлетворительном состоянии, крайне замедлены темпы их обновления	Обеспечение роста промышленного производства за счет реконструкции и технического перевооружения предприятий, освоения выпуска конкурентоспособной продукции, внедрения современных технологий по глубокой переработке сырья	8	48
2	Значительный спад объемов сельскохозяйственного производства	Неумелое управление в сельскохозяйственной сфере, низкая техническая оснащенность, отсталые технологии, слабое финансирование	совершенствование структуры посевных площадей и повышение урожайности внедрение и освоение специализированного семеноводческого севооборота восстановление и развитие производственного потенциала наращивание поголовья животных, повышение их	6	18

			продуктивности и уровня воспроизводства, увеличение объемов и улучшение качества производимой продукции		
3	Снижение налоговых поступлений в бюджет области	Полный разрыв хозяйственных связей, либерализация цен, в том числе на продукцию естественных монополий, сжатие денежной массы, приведшее к появлению бартерного обмена, огромные проценты за кредит - все это породило кризисные явления в экономике, сделало практически все промышленные предприятия неплатежеспособными.	создание клирингового центра, проведение реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам, пеням, штрафам в бюджеты всех уровней, применение мер экономического воздействия к нарушителям налогового законодательства способствуют замедлению темпов роста кредиторской задолженности и задолженности по налоговым платежам в бюджеты всех уровней.	6	36
	Преимущества высшего приоритета (важность 9-10, оценка 9-10)				
1	Богатейшие запасы природных ресурсов	Курская область располагает богатейшими запасами как рудных, так и нерудных полезных ископаемых. Выявлены месторождения благородных, цветных и редких металлов, марганца, апатитов, бокситов, а также углеводородов и минеральных вод. Из неметаллических полезных ископаемых в области обнаружены и разведаны запасы разнообразных строительных материалов: мел, тугоплавкие и легкоплавкие глины.	Более эффективное и грамотное использование имеющихся природных богатств	9	81
2	Благоприятный климат и плодородные почвы	Данные условия весьма благоприятны для развития сельского хозяйства	Обеспечение интенсивного развития агропромышленного комплекса области	9	90
	Преимущества высокого приоритета (важность 7-8, оценка 9-10; важность 9-10, оценка 7-8)				
1	Проведение Администрацией Курской области работы по привлечению дополнительных источников финансирования, в том числе средств, направляемых на развитие перспективных отраслей	Формирование модели экономики области, обладающей потенциалом динамичного роста и обеспечивающей условия для увеличения доходной части бюджета, решения социально - экономических проблем, создания базы для обеспечения устойчивого роста экономики области, сокращения разрыва между Курской областью и лидирующими по уровню социального и экономического развития регионами России	Создание режима наибольшего благоприятствования для инвесторов возможно только с эффективной реализацией Закона Курской области "Об инвестиционной деятельности в Курской области". Все большее значение приобретают инвестиционные соглашения между Администрацией Курской области и рядом крупных	8	72

			отечественных инвестиционных компаний		
	Преимущества среднего приоритета (важность 7-8, оценка 7-8; важность 6 и ниже, оценка 9-10)				
1	Выгодное экономико-географическое положение	Курская область расположена в центре европейской части Российской Федерации на пересечении транспортных потоков из России в промышленно развитые центры Украины, страны ближнего зарубежья и является составной частью Центрально-Черноземного региона	Развивать внешнеэкономическую деятельность региона, заключая различные договоры и сглаживая административно-территориальные барьеры	7	56
2	Налаживание партнерских контактов с соседними областями	Установление взаимовыгодного сотрудничества, развитие внешнеэкономических связей	Необходимо совершенствование законодательной базы на федеральном уровне; снизить таможенные ограничения на пути движения товаров	10	50
3	Увеличение основных статей расходов консолидированного бюджета	Большое внимание следует уделить финансированию отраслей социальной сферы: здравоохранения, образования, социального обеспечения	Усиление взаимодействия органов государственной власти Курской области, органов местного самоуправления с заинтересованными структурами (в том числе налоговыми и правоохранительными органами) по вопросам налоговой политики, повышения собираемости налогов и сборов, формирование и исполнение бездефицитного бюджета	8	56
	Преимущества низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 7-8)				
1	Совершенствование нормативно- правовой базы, разработка программ повышения уровня жизни населения	Разработка программ социальной защиты, поддержки малообеспеченных слоев населения, снижение тарифов ЖКХ, увеличение прожиточного минимума	Совершенствование существующей нормативно правовой базы путем разработки поправок, постановлений.	9	36
2	Существует потенциал увеличения объема промышленного производства	Имеющийся потенциал простаивающих производственных мощностей достаточен для увеличения объема промышленного производства без существенных капитальных затрат не менее, чем на 20%	Увеличить финансирование и подключить специалистов.	9	54
	ИТОГО				1157
	Результат			45%	

Таким образом, можно говорить о том, что современное состояние экономики и социальной сферы Курской области не отвечает потенциальным возможностям региона. Снижение инвестиционной активности, ухудшение положения в промышленном комплексе, стагнация аграрного сектора,

высокий износ основных фондов, отсутствие надлежащей нормативно - правовой базы свидетельствуют о том, что инерционное развитие области, с опорой на действующие организационно- экономические механизмы, не может вывести область из создавшегося положения.

Итоги социально-экономического развития области за предыдущие годы свидетельствуют о том, что за наметившимися некоторыми положительными результатами в экономике области остались нерешенными кардинальные проблемы экономики и были упущены возможности перевода ее к устойчивому росту. В 2019 г. характер экономических процессов области не претерпел существенных изменений; на фоне происходящих позитивных сдвигов по ряду направлений сохраняются отдельные диспропорции в развитии реального сектора и социальной сферы.

Несмотря на устойчивые тенденции роста производства в машиностроении и металлообработке, химической и нефтехимической промышленности, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, мукомольно - крупяной и комбикормовой, объем промышленной продукции в целом по области сократился к уровню 2020 года на 5% в связи со снижением производства в электроэнергетике и черной металлургии, на долю которых приходится около 36% от общего объема промышленной продукции области. Курская область значительно отстала от соседних областей по темпам газификации, строительства дорог как федерального, так и местного значения.

В сельском хозяйстве, несмотря на рост производства отдельных видов сельхозпродукции и преодоление убыточности отрасли, требуют решения проблемы технического оснащения предприятий, наращивания численности поголовья и продуктивности скота, улучшения финансового состояния ряда предприятий. Социальная инфраструктура села в значительной мере продолжает оставаться на содержании у сельхозпредприятий, увеличивая их непроизводственные расходы, ухудшая финансовое состояние.

Преодолению негативных процессов препятствуют также острые проблемы демографического и кадрового потенциала, нехватка специалистов и руководителей, недостаточный уровень менеджмента, организационной и консультационной работы по формированию и функционированию новых рыночных структур.

В текущем году улучшение финансового состояния предприятий области и увеличение доли средств консолидированного бюджета, направленных на развитие отраслей социальной сферы, способствовали некоторой стабилизации положения в социальной сфере и осуществлению неотложных мер по защите интересов населения области.

В то же время в результате значительной накопленной суммы задолженности предприятий и организаций по налогам и сборам в бюджеты всех уровней, роста взаимных неплатежей значительно снижаются реальные поступления в бюджет области. В результате доходы бюджета, даже с учетом федеральной поддержки, не обеспечивают в полной мере финансирование

самых насущных и социально - значимых проблем: выплат ветеранам, выплат детских пособий, содержания социальной сферы и других.

В заключение, можно отметить, что для решения существующих в области проблем необходимо применять решительные меры, использовать более действенные механизмы, способные образовать комплексную, самодостаточную, реалистичную программу восстановления и развития экономики и социальной сферы области, то есть необходимо грамотное планирование развития области.

***Шкала оценивания*: 6 балльная**
Критерии оценивания:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

1.3 РАСЧЕТНАЯ РАБОТА (ПРОВЕРКА И ЗАЩИТА)

Тема 2 «Стратегический анализ внешней и внутренней среды»

Студент выбирает объект исследования, осуществляет поиск информации, применяет актуальные методы и способа обработки и анализа

информации для применения инструментария анализа внешней и внутренней среды.

Формулирует выводы для принятия управленческих решений и представляет их в удобной для него форме (документ Word, презентация) с учетом использования современных интернет-технологий бизнеса, бизнес-графики и презентационных технологий в менеджменте организации.

Задание:

1. Коротко охарактеризовать исследуемое предприятие (хозяйствующий субъект).
2. Провести PEST-анализ (STEP-анализ) исследуемого предприятия (хозяйствующего субъекта), сделать выводы;
3. применить SWOT-анализ для анализа сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей исследуемого предприятия (хозяйствующего субъекта), сделать выводы;
4. провести SNW-анализ для оценки внутренней среды исследуемого предприятия (хозяйствующего субъекта), сделать выводы.

Пример выполнения расчетной работы.

Цель работы - провести анализ внешней и внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова

Задание:

1. Коротко охарактеризовать АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова».
2. Провести PEST-анализ (STEP-анализ) АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», сделать выводы;
3. применить SWOT-анализ для анализа сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова, сделать выводы;
4. провести SNW-анализ для оценки внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», сделать выводы.

Практическая часть

АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» (до июня 2014 года — Курское ОАО «Прибор») входит в состав Концерна «Радиоэлектронные технологии» - крупнейшей российской холдинговой компании, объединяющей разработчиков и производителей радиоэлектронной продукции.

Деятельность АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» направлена на создание современной авионики, максимально полно соответствующей требованиям заказчика. Предприятие разрабатывает и производит системы управления оружием, интерфейсные блоки, системы регистрации полетной информации, органы оперативного управления для перспективных и модернизируемых летательных аппаратов (ЛА), бронетанковой техники, электрические и электромагнитные приводы, медицинскую технику.

Для диагностики внешней среды предприятия был составлен PEST-анализ, который поможет понять позиции компании и потенциал развития.

Таблица 1 - PEST-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Политические факторы: - Законодательство - Членство России в ВТО - Государственное регулирование конкуренции	**Экономические факторы:** - Динамика курса рубля - Динамичное развитие рынка электротехники - Демпинг со стороны поставщиков низкокачественной продукции
Социокультурные факторы: - Влияние СМИ - Особое восприятие известных брендов - Образование	**Технико-технологические факторы:** - Тенденции НИОКР - Развитие технологий - Новые патенты

Проявления факторов и возможные ответные меры предприятия, полученные по результатам PEST-анализа, представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Проявления факторов и возможные ответные меры АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», полученные по результатам PEST-анализа

Группа факторов	Факторы	Проявление	Возможные ответные меры
1. Политические факторы	Законодательство	Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Предприятие осуществляет мероприятия по гражданской обороне и мобилизационной подготовке в соответствии с законодательством Российской Федерации. АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» проводит работы, связанные с использованием сведений, составляющих государственную тайну, и принимает на себя обязательства исполнять требования законодательства Российской Федерации в области защиты государственной тайны. Общество обеспечивает режим секретности проводимых работ, разработку и осуществление мероприятий по сохранению служебной информации, а также защиту информации, содержащей государственную и коммерческую тайну, в строгом соответствии с требованиями федеральных законов и других нормативных актов	Предприятию необходимо исполнять требования законодательства РФ, заниматься выпуском отдельных видов продукции в соответствии с условиями специального разрешения (лицензии), обеспечивать режим секретности.
	Членство России в ВТО	Торговая система ВТО помогает беспрепятственному осуществлению торговли и обеспечивает страны конструктивным и справедливым механизмом для разрешения споров по торговым вопросам, тем самым создавая	«АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» необходимо найти дополнительные средства для повышения имиджа,

		и укрепляя международную стабильность и сотрудничество. Членство России в ВТО дает легитимный выход на правовое пространство и международно-правовую защиту, гарантируемую нормами ВТО. Это относится к таким важным положениям, как: – режим наибольшего благоприятствования и национальный режим для российских товаров и услуг; – защита от дискриминационных внутренних налогов, акцизов и таможенных сборов; – свобода транзита, защита от дискриминационного применения гаммы технических, санитарных и фитосанитарных барьеров; – определенная гарантия против произвольного использования других торгово-политических средств, включая квотирование, антидемпинговые и компенсационные меры.	повышения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом не только на российском рынке, но и на зарубежном. Необходимо найти дополнительные конкурентные преимущества продукции, реинвестировать средства в разработку новой продукции и развитие технологий.
	Государственное регулирование конкуренции	Контролирующим органом деятельности предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» является Федеральная антимонопольная служба.	Предприятию при изменении цен на продукцию необходимо придерживаться установленных пределов для ведения честной конкурентной борьбы на рынке.
2. Экономические факторы	Динамика курса рубля	Снижение курса рубля повлекло повышение стоимости закупки импортных запчастей.	Предприятию необходимо найти поставщиков запчастей на отечественном рынке, принимая меры тем самым для ускорения импортозамещения.
	Демпинг со стороны поставщиков низкокачественной продукции	Искусственное снижение цен со стороны поставщиков низкокачественных материалов для изготовления продукции предприятия может повлечь снижение качества выпускаемого товара	Предприятию необходимо повысить контроль над качеством закупаемых материалов.
3. Социокультурные факторы	Влияние СМИ	Предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» широко известна в кругу своих партнеров.	Необходимо усовершенствовать рекламную компанию предприятия для повышения узнаваемости и в широкой массе.
	Образование	Сложившаяся ситуация нехватки высококвалифицированных специалистов в стране требует повышения уровня образования в стране.	Предприятию необходимо увеличить количество инвестиций в образование сотрудников. Также необходимо сотрудничать с ведущими техническими ВУЗами для привлечения

			будущих кадров на предприятие.
4. Технико-технологические факторы	Тенденции НИОКР	Современная экономика развивается за счет постоянного внедрения инноваций, которые создают возможности для повышения эффективности создания добавленной стоимости. Именно инновации обеспечивают конкурентоспособности современных национальных экономик, что обусловливает необходимость интенсификации инновационного развития России. Поиск направлений, форм и стратегий инновационного развития российского предпринимательства требует исследования тенденций глобального инновационного развития, новых форм организации инновационной деятельности.	Предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова ведет широкую деятельность по выполнению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.
	Развитие технологий	Развитие технологий производства являются ключевым источником повышения качества продукции.	АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» необходимо продолжать развивать технологическую базу, закупать новое оборудование, следить за своевременным ремонтом оборудования и разрабатывать меры по снижению износа оборудования.

Таким образом, PEST-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» показал факторы политической, экономической, социокультурной, технико-технологической сферы, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия, а также возможные ответные меры, которые необходимо применить предприятию в сложившейся внешней среде.

При диагностике состояния организации необходимо выявить и проанализировать ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешнего окружения. Для этого с учетом результатов PEST-анализа необходимо составить SWOT – анализ «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Таблица 3 - SWOT - анализ «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

S	**Сильные стороны**	**W**	**Слабые стороны**
1	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	1	Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности
2	Высокое качество выпускаемых товаров	2	Слабая маркетинговая политика, и как следствие неритмичность и непредсказуемость получения заказов
3	Проверенный и надежный поставщик комплектующих деталей	3	Зависимость от внешней среды
4	Хорошая репутация у потребителей	4	Невысокий уровень заработной платы

5	Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	5	Не полное обеспечение кадрами предприятия
6	Наличие собственных технологий высокого качества	6	Слабо развиты связи с общественностью
7	Способность к введению инноваций в производство	7	Не полная загруженность производственных мощностей
8	Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	8	Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений
9	Наличие системы профессионального обучения и повышения квалификации.	9	Низкий уровень сервиса
10	Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	10	Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса
О	**Возможности**	**Т**	**Угрозы**
1	Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	1	Ограничения возможностей вхождения в отдельные отрасли
2	Существенное увеличение ссудного портфеля за счет реализации сделок в новых отраслях	2	Возрастающее конкурентное давление, попытка вытеснения с рынка
3	Выход на европейские рынки	3	Увольнение ключевых работников
4	Возможность получения дополнительных инвестиций	4	Ограничение импорта (высокие импортные пошлины)
5	Поиск новых каналов сбыта	5	Повышение цен на материалы

По десятибалльной шкале эксперты оценивали важность каждого критерия. Далее каждый из экспертов давал свою оценку: сначала оценивалось существующее положение по каждому критерию, затем прогнозировалась ситуация на конец года. Полученные данные сведены в таблицу 4.

Таблица 4 – Полученные экспертные данные по результатам качественного SWOT - анализа «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Критерии	Важность	Оценка										Сумма фактическая	Сумма прогнозная	Дельта прироста
		Слабая			Средняя		Сильная							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Сильные стороны														
Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	6							7	8			42	48	6
Высокое качество выпускаемых товаров	9									9	10	81	90	9
Проверенный и надежный поставщик комплектующих деталей	7			3		5						21	35	14
Хорошая репутация у потребителей	6							7		9		42	54	12

Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	5				4			7				20	35	15
Наличие собственных технологий высокого качества	6							7			10	42	60	18
Способность к введению инноваций в производство	4				4				8			16	32	16
Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	5						6		8			30	40	10
Наличие системы профессионального обучения и повышения квалификации.	3		2	3								6	9	3
Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	8					5			8			40	64	24
Слабые стороны														
Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности	5			3			6					15	30	15
Слабая маркетинговая политика, и как следствие неритмичность и непредсказуемость получения заказов	8									9	10	72	80	8
Зависимость от внешней среды	4			3				7				12	28	16
Невысокий уровень заработной платы	4		2			5						8	20	12
Не полное обеспечение кадрами предприятия	5					5			8			25	40	15
Слабо развиты связи с общественностью	9							7			10	63	90	17
Не полная загруженность производственных мощностей	6				4				8			24	48	24
Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений	3			3		5						9	15	6
Низкий уровень сервиса	5				4		6					20	30	10
Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса	4			3	4							12	16	4
Возможности														
Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	8						6		8			48	64	16
Существенное увеличение ссудного портфеля за счет реализации сделок в новых отраслях	5				4	5						20	25	5
Выход на европейские рынки	9								8		10	72	90	18
Возможность получения дополнительных инвестиций	7					5		7				35	49	14
Поиск новых каналов сбыта	10								8		10	80	100	20
Угрозы														
Ограничения возможностей вхождения в отдельные отрасли	7									9	10	63	70	7
Возрастающее конкурентное давление, попытка вытеснения с рынка	10					5				9		50	90	40

Увольнение ключевых работников	9			3				7				27	63	36
Ограничение импорта (высокие импортные пошлины)	7					5			8			35	56	21
Повышение цен на материалы	10			3				7				30	70	40
ИТОГО	194											1060	1541	481
Результат по факту	34 %													
Результат по плану	50 %													
Дельта прироста	16 %													

Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия

№	Критерий	Пояснение	Мероприятия	Прогнозируемая оценка	
	Проблемы высшего приоритета (важность 9 – 10, оценка 1-2)				
	Проблемы высокого приоритета (важность 9 – 10, оценка 3-4, важность 7-8, оценка 1-2)				
	Проблемы среднего приоритета (важность 7 – 8, оценка 3-4, важность 6 и ниже, оценка 1-2)				
1	Невысокий уровень заработной платы	Экономический кризис и внешнеполитические процессы привели к уменьшению финансирования предприятий государством	Увеличить фонд заработной платы, внедрить систему стимулирующих выплат, повысить точность тарифного нормирования труда	4	20
	Проблемы низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 3-4)				
1	Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности	Ненадежность дебиторов и несвоевременность выплат задолженности влечет за собой непостоянство денежного потока предприятия	Изменить период дебиторской задолженности, организовать аналитический учет по каждому дебитору, создать резерв по сомнительным долгам	5	30
2	Зависимость от внешней среды	Экономический кризис и скачущий курс валют оказывают прямое воздействие на финансовое состояние предприятия	Найти поставщиков деталей и материалов на отечественном рынке, организовать постоянный сбор информации о новациях, организовать учет факторов макросреды предприятия	4	28
3	Не полная загруженность производственных мощностей	Недостаточность заказов на продукцию и снизившийся спрос негативно отразились на загруженности производственных мощностей	Усовершенствовать рекламную кампанию предприятия, увеличить финансирование маркетинговых мероприятий	6	48
4	Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений	Несовершенство процесса контроля над исполнением указов и	Расширить должностные обязанности	3	15

		распоряжений влечет за собой неэффективность деятельности подчиненных, невыполнение указов	руководителей отделов, повысить квалификацию менеджеров, внедрить систему санкций за невыполнение указаний и распоряжений		
5	Низкий уровень сервиса	Несовершенство сервисного обслуживания ухудшает впечатления потребителей и снижает спрос на продукцию	Увеличить гарантийный срок на продукцию, обеспечивать бесплатную доставки до потребителя, ввести «бесплатную горячую линию» на предприятии	5	30
6	Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса	Нехватка одних видов сырья, материалов и полуфабрикатов и одновременный избыток других, а также длительная продолжительность технологического процесса влечет невозможность удовлетворения масштабного спроса	Найти надежных поставщиков сырья и материалов, модернизировать максимальное количество единиц оборудования, обеспечить регулярную корректировку планов производства	4	16
	Преимущества высшего приоритета (важность 9 – 10, оценка 9-10)				
1	Высокое качество выпускаемых товаров	Высокое качество товаров повысит спрос на продукцию и оправдает ожидание покупателей	Обновить оборудование, ввести конструктивные и технологические новшества в процесс производства, усовершенствовать формы и методы управления качеством на всех уровнях	9	90
3	Выход на европейские рынки	Выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе	Разработать новые концепции выхода и продвижения товаров, разработать рекламный концепт	9	90
4	Поиск новых каналов сбыта	Расширение занимаемого сегмента экономики позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль	Осуществить поиск новых покупателей, усовершенствовать сервисное обслуживание, осуществлять постоянный анализ рынка	10	100
	Преимущества высокого приоритета (важность 7 – 8, оценка 9-10, важность 9-10, оценка 7-8)				
1	Выход на европейские рынки	Выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе	Разработать новые концепции выхода и продвижения товаров, разработать рекламный концепт	9	90
2	Поиск новых каналов сбыта	Расширение занимаемого сегмента экономики	Осуществить поиск новых покупателей,	10	100

		позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль	усовершенствовать сервисное обслуживание, осуществлять постоянный анализ рынка		
	Преимущества среднего приоритета (важность 7 – 8, оценка 7-8; важность 6 и ниже, оценка 9 – 10)				
1	Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	Низкая по сравнению с конкурентами себестоимость продукции позволяет снижать рыночные цены, что привлекает дополнительных покупателей и увеличивает объем продаж	Закупка качественных материалов и сырья у новых поставщиков с меньшими затратами позволяет снизить себестоимость производимой продукции, а в перспективе и конечную рыночную цену, что повышает конкурентоспособность предприятия и спрос на продукцию	8	64
2	Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	Внедрение имеющего опыта построения бизнес-процессов позволяетт снизить или исключить риски	Реализация имеющихся навыков и умений ведения бизнес-процесса приводит к снижению рисков и убытков, а также на построении эффективной и результативной системы производства	8	64
3	Хорошая репутация у потребителей	Завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия	Обеспечение высокого качества продукции, снижение цен, совершенствование сервисного обслуживания коренным образом влияет на репутацию предприятия	6	54
4	Наличие собственных технологий высокого качества	Технологии высокого качества позволяют повысить качество продукции и упростить и усовершенствовать сам процесс производства	Изучение имеющихся технологий и мощностей, разработка комплекса мероприятий по их максимально эффективному использованию	6	60
	Преимущества низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 7-8)				
1	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Высокий уровень квалификации руководящего звена позволяет обеспечивать стабильную деятельность предприятия и дает возможность развития	Обеспечить обучение и переподготовку кадров, прохождение практик руководящими сотрудниками предприятия	6	48
2	Хорошая репутация у потребителей	Завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия	Обеспечение высокого качества продукции, снижение цен, совершенствование сервисного обслуживания	6	54

			коренным образом влияет на репутацию предприятия		
3	Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	Хорошо разработанные и продуманные стратегии в данной сфере деятельности способствуют развитию и повышению уровня рентабельности предприятия	Оценить собственные силы и возможности предприятия, выбрать первостепенные стратегии, включить в должностные обязанности ведущих менеджеров контроль над исполнением стратегии	5	35
4	Наличие собственных технологий высокого качества	Технологии высокого качества позводяют повысить качество продукции и упростить и усовершенствовать сам процесс производства	Изучение имеющихся технологий и мощностей, разработка комплекса мероприятий по их максимально эффективному использованию	6	60
5	Способность к введению инноваций в производство	Введение инноваций в производство позволит снизить издержки, модернизировать процесс производство, повысить качество продукции	Оценить финансовые возможности предприятия, выделить первостепенные инновации, необходимые рассматриваемому предприятию, создать отдел по управлению инновационной деятельности предприятия	4	32
6	Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	Развитие социальной сферы позволяет стабилизировать трудовые ресурсы предприятия	Проводить спортивные мероприятий, ввести служебный транспорт для перевозки сотрудников	5	40
	Итого				1248
	Результат			11%	

В результате анализа сильных сторон предприятия можно предложить АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» совершенствовать свои сильные стороны для усиления позиций на рынке, к ним можно отнести следующие:

1. Выход на европейские рынки (выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе);
2. Поиск новых каналов сбыта (расширение занимаемого сегмента экономики позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль. Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %)
3. Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов (внедрение имеющего опыта построения бизнес-процессов позволяетт снизить или исключить риски);

4. Хорошая репутация у потребителей (завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия).

Данные направления деятельности являются первостепенными для предприятия. Именно реализация и воплощение в жизнь данных преимуществ является основным источником прибыли и рентабельности предприятия. Поэтому АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» необходимо развивать данные преимущества и реализовывать в наибольшей степени.

Также не менее важными сильными сторонами АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» являются:

1. Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия;
2. Хорошая репутация у потребителей;
3. Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности;
4. Наличие собственных технологий высокого качества;
5. Способность к введению инноваций в производство;
6. Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников.

Данные преимущества в меньшей степени реализуемы на рассматриваемый период времени, но имеют большой потенциал. Следовательно, данные сильные стороны также очень важны для предприятия, их необходимо совершенствовать и развивать.

К слабым сторонам относятся:

1. Невысокий уровень заработной платы (экономический кризис и внешнеполитические процессы привели к уменьшению финансирования предприятий государством);
2. Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности (ненадежность дебиторов и несвоевременность выплат задолженности влечет за собой непостоянство денежного потока предприятия);
3. Зависимость от внешней среды (экономический кризис и скачущий курс валют

оказывают прямое воздействие на финансовое состояние предприятия);

4. Не полная загруженность производственных мощностей (недостаточность заказов на продукцию и снизившийся спрос негативно отразились на загруженности производственных мощностей);
5. Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений (несовершенство процесса контроля над исполнением указов и распоряжений влечет за собой неэффективность деятельности подчиненных, невыполнение указов);
6. Низкий уровень сервиса (несовершенство сервисного обслуживания ухудшает впечатления потребителей и снижает спрос на продукцию);

7. Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса (Н9нехватка одних видов сырья, материалов и полуфабрикатов и одновременный избыток других, а также длительная продолжительность технологического процесса влечет невозможность).

Вышеперечисленные проблемы и угрозы предприятия являются особенно актуальными, ведь они влияют на рентабельность предприятия, на его развитие. Поэтому данные проблемы необходимо решать и направить на это основные усилия и средства.

АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» следует уделить внимание устранению (или снижению воздействия) всех возможных угроз и совершенствовать все свои преимущества. Предложенные мероприятия могут лечь в основу действий предприятия.

В АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» был проведён анализ сильных, нейтральных слабых сторон деятельности организации (анализ внутренней среды) с помощью SNW-анализа. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 - SNW-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S	N	W
1	Корпоративная культура предприятия	+		
2	Инновации в качестве исследования и разработки	+		
3	Репутация как работодателя	+		
4	Отношения с органами власти	+		
5	Качество торговой марки			
6	Уровень маркетинга	+		
7	Эффективность деятельности рабочего персонала	+		
8	Уровень производства в целом	+		
9	Способность к лидерству		+	
10	Способность к лидерству руководящего лица	+		
11	Способность к лидерству каждого сотрудника			+
12	Дистрибуция в качестве системы реализации продукции	+		
13	Конкурентоспособность продукта в целом	+		
14	Уровень бухгалтерского учёта	+		
15	Бизнес стратегия	+		
16	Репутация производителя	+		
17	Торговая марка	+		
18	Географическое расположение	+		
19	Организационная культура		+	
20	Себестоимость продукции		+	

21	Ценовая политика	+		
22	Степень менеджмента	+		
23	Обслуживание после непосредственных продаж	+		
24	Информационные технологии	+		
25	Доступность инвестиционных ресурсов	+		
Итого		20	3	1

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что в АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» большинство факторов внутренней среды развиты на высоком уровне. Так, можно утверждать, что предприятие имеет возможности для победы в конкурентной борьбе.

Но есть и слабые стороны внутренней среды предприятия. К ним относится слабая способность к лидерству каждого сотрудника. Данный «недостаток» можно исправить путем увеличения вложений в повышение профессиональной подготовки кадров, а именно проводить тренинги, направлять сотрудников на курсы повышения квалификации.

К нейтральным позициям матрицы относятся такие позиции, как способность к лидерству, организационная культура, себестоимость продукции. Над данными позициями необходимо работать для изменения нейтрального положения путем перехода в сильные позиции предприятия. Данную задачу можно решить с помощью следующих мероприятий:

1. Способность к лидерству можно увеличивать с помощью разработки более эффективных маркетинговых мероприятий, совершенствования в сфере гарантийного обслуживания, повышения качества выпускаемой продукции.
2. Организационную структуру можно совершенствовать путем проведения реинжиниринга, т.е. перепроектирования существующих бизнес-процессов руководством компании.
3. Снижение себестоимости возможно путём применения методов эффективного управления затратами предприятия.

Таким образом, в работе был проведен анализ внешней и внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова, сделаны соответствующие выводы.

Расчетная работа (проверка и защита) по теме 3 «Матричные методы стратегического планирования деятельности компании»

Студент выбирает объект исследования, осуществляет поиск информации, применяет актуальные методы и способа обработки и анализа информации, применяет матричный инструментарий для проведения стратегического анализа исследуемого предприятия (хозяйствующего субъекта), используя при этом современных информационных технологий и программных средств при решении профессиональных задач.

Формулирует выводы для принятия управленческих решений и представляет их в удобной для него форме (документ Word, презентация) с учетом использования современных интернет-технологий бизнеса, бизнес-графики и презентационных технологий в менеджменте организации

Пример выполнения расчетной работы 1.

Построить матрицу «SPACE-анализ» для предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова».

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

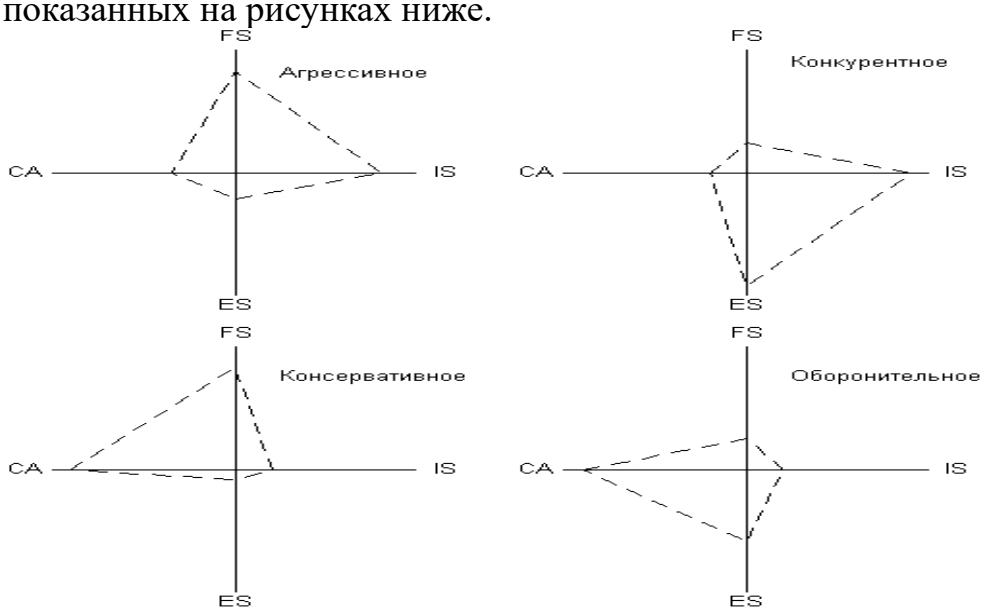
Стратег должен уметь оценивать наиболее выгодное стратегическое положение компании, привлекательность сферы её бизнеса, способность конкурировать на рынках. Бизнес организации является ключевым механизмом обеспечения интересов субъектов этой организации. Поэтому оценка бизнеса как непривлекательного может повлечь за собой изменение интересов. Выбирая механизмы обеспечения интересов и парирования угроз, необходимо также соотнести их с положением организации.

Основным методом подобных оценок является матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE).

Метод SPACE заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов. Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6.

- Факторы стабильности обстановки (ES)
- Факторы промышленного потенциала (IS)
- Факторы конкурентных преимуществ (CA)
- Факторы финансового потенциала (FS)

Оценив значение каждого фактора, необходимо вычислить среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем отложить полученные значения на осях координат. В результате получится четырёхугольник одного из видов, показанных на рисунках ниже.



Если максимально удалённой от центра координат является сторона в квадранте FS - IS, то компания находится в агрессивном стратегическом

состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте IS - ES, то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - FS, то компания находится в консервативном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - ES, то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии.

В зависимости от стратегического состояния, наиболее целесообразными являются следующие группы механизмов стратегии.

1) Агрессивное
2) Конкурентное
3) Консервативное
4) Оборонительное

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

С помощью метода SPACE оценим для предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» четыре группы факторов. Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6.

Таблица 1 - Факторы стабильности обстановки (ES)

Технологические изменения	мало	5	много
Темпы инфляции	низкие	4	высокие
Изменчивость спроса	малая	3	большая
Диапазон цен конкурирующих продуктов	малый	3	большой
Препятствия для доступа на рынок	мало	2	много
Давление конкурентов	слабое	5	сильное
Ценовая эластичность спроса	негибкая	3	гибкая

Среднее значение – 3,57

Таблица 2 - Факторы промышленного потенциала (IS)

Потенциал роста	малый	6	большой
Потенциал прибыли	малый	4	большой
Финансовая стабильность	низкая	4	высокая
Уровень технологии	простая	5	сложная
Степень использования ресурсов	неэффективное	4	эффективное
Капиталоинтенсивность	большая	5	малая
Легкость доступа на рынок	легко	6	сложно
Производительность, задействование производственных мощностей	низкая	3	высокая

Среднее значение – 4,62

Таблица 3 - Факторы конкурентных преимуществ (CA)

Доля рынка	большая	5	небольшая
Качество продукции	высокое	6	низкое
Жизненный цикл продукта	начальный	4	конечный
Цикл замены продукта	фиксированный	3	сменяемый
Лояльность покупателей	сильная	5	слабая
Использование мощностей конкурентами	сильное	4	слабое
Вертикальная интеграция	высокая	4	низкая

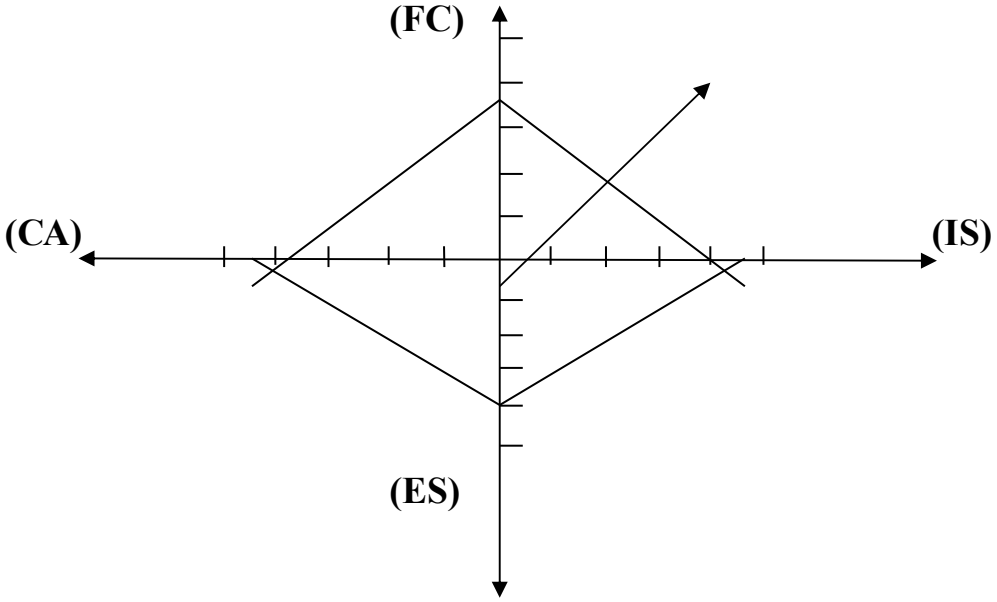
Среднее значение – 4,42

Таблица 4 - Факторы финансового потенциала (FS)

Прибыль на вложения	низкая	4	высокая
Финансовая зависимость	несбалансированная	5	сбалансированная
Ликвидность	несбалансированная	5	сбалансированная
Необходимый / имеющийся капитал	большой	5	малый
Поток средств	слабый	3	сильный
Легкость ухода с рынка	малая	2	большая
Риск предприятия	большой	2	малый

Среднее значение – 3,71

Построим матрицу SPACE метода для предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова».



Таким образом, с помощью метода SPACE можно сделать вывод, что предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» имеет агрессивное направление развития. Это состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы у АО

«Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова незначительны, предприятию необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Механизмы направлены на:

1) Расширение производства и продаж;
2) Ценовую войну с конкурентами;
3) Освоение новых секторов рынка;
4) Продвижение брендов.

Пример выполнения расчетной работы 2.

Теоретическая часть

Роберт Фрэнсис Купер - стратег, британский и европейский дипломат. Родился 28 августа 1947 года в Бретенвуде, Великобритания. В настоящее время является советником Европейской службы внешних действий.

Р. Купер (Cooper) рассматривает использование трехмерного подхода Абеля на примере фирмы, производящей оборудование для изготовления смесей в целлюлозно-бумажной промышленности. Существование новых областей деятельности для данной компании можно рассматривать, двигаясь по трем осям. Расширение характеристик потребностей предполагает, что покупателям могут потребоваться дополнительные операции: вентиляция жидкости и ее откачка, фильтрация, перемалывание и др. Сочетание новых потребительских групп с дополнительными требованиями покупателей дает набор возможных направлений развития бизнеса. Например, компания может развивать функцию перемалывания для пищевой и химической промышленности, функцию специального откачивания для очистки нефти в химической промышленности и т. д.

Критерии выбора наилучшей области :

1. Соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. (СИНЕРГИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ - возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности)).
2. Привлекательность области:

- привлекательность рынка
- Технологическая сложность

3. «Сила» бизнеса:

- рыночное преимущество продукта
- синергический эффект компании в области технологии и маркетинга

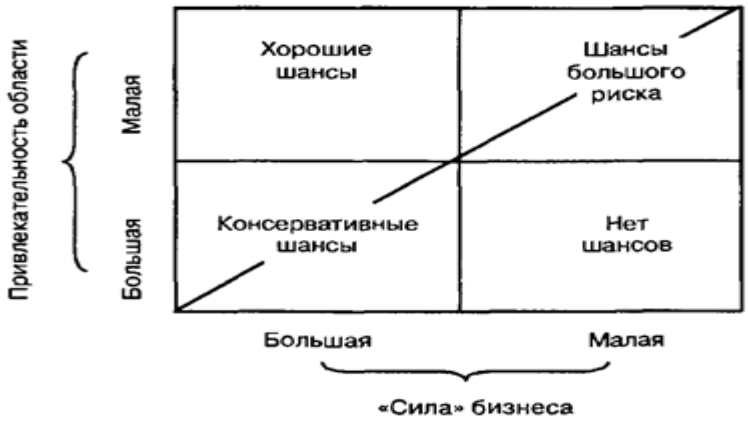


Рисунок 1 - Привлекательность области/«сила» бизнеса

Каждая из этих возможностей представляет новую область для компании. Вместе с тем компания может двигаться и по третьему направлению, совершенствуя технологии выполнения рассмотренных операций. Она может использовать принципы магнитной гидродинамики для перемещения жидкостей, применять процессы биоокисления и другие технологии.

В российской практике также можно найти соответствующие примеры. Омский завод стиральных машин производил стиральную машину «Сибирь» с центрифугой. Затем на основе существующей технологии производства центрифуг было организовано производство сепараторов для небольших сельских молокозаводов. Следовательно, было найдено новое применение имеющейся технологии.

Таким образом, набор возможных стратегических направлений развития бизнеса существенно расширяется. При этом возникает задача определения критериев выбора наилучшей области. Первым и важнейшим критерием является соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы, с тем чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. В рассматриваемом примере все области отвечают этому критерию.

Другими критериями выбора являются привлекательность области и «сила» бизнеса. Привлекательность области, в свою очередь, оценивается по двум факторам: привлекательность рынка и технологическая сложность. «Сила» бизнеса определяется рыночными преимуществами продукта и синергическим эффектом компании в области технологии и маркетинга. В итоге Р. Купер приходит к портфельной матрице (рисунок 1), на которой отображаются возможные стратегические направления развития бизнеса. Считается, что проведенная по диагонали матрицы пунктирная линия отсекает непривлекательные стратегические области.

Оценка привлекательности отрасли: наиболее оптимальным инструментом оценки привлекательности отрасли предприятия является матрица А. Томпсона и А. Стрикленда. Для практического расчета

привлекательности отрасли, по методике Томпсона, известного американского экономиста, и Стрикленда, профессора в области стратегического менеджмента и маркетинга, должна быть составлена таблица, в которой учитываются только те факторы, которые значимы для определения привлекательности проекта в конкретно отрасли (Табл. 1).

Таблица 1- Пример расчета привлекательности отрасли по Томпсону и Стрикленду

Фактор	**Удельный вес**	**Величина фактора (1/10)**	**Оценка**
Фактор №1	вес фактора	балл	вес фактора * балл = оценка 1
Фактор №2	вес фактора	балл	вес фактора * балл = оценка 2
Сумма	1,0		оценка 1 + оценка 2 = итоговая оценка

Привлекательность фактора (столбец «величина фактора» в таблице 1) оценивается по шкале от 1 до 10, где 1- наименьшее значение фактора, 10- наибольшее значение фактора.

Также на основе материалов и статистики по отрасли для каждого фактора определяется удельный вес, сумма всех факторов которого должно равняться 1.

Далее рассчитывается абсолютная оценка по каждому фактору путем перемножения относительных весов и величин факторов привлекательности. Для получения конечной оценки привлекательности отрасли следует просуммировать абсолютные оценки факторов привлекательности.

Получившееся значение будет отражать степень привлекательности отрасли – значению 1 соответствует совершенно непривлекательная отрасль, а значению 10 максимально привлекательная. Показатель привлекательности проекта в отрасли, а также и привлекательность самой отрасли определяет перспективу получения высокой прибыли. Если отрасль привлекательна, значит проект может добиться уровня прибыли выше среднего по другим отраслям.

Определение силы бизнеса торговой компании по методу 5 сил Портера: Теория Майкла Портера для оценки потенциальных рисков была разработана в далеком 1979 году, но сохранила популярность по сей день. Она заключается в оценке возможных неблагоприятных событий, которые могут так или иначе оказать влияние на бизнес в будущем. Анализ проводится в разрезе 5-ти факторов, или так называемых сил.

5 сил Портера, влияющих на развития бизнеса (Рис. 1):

1. Покупатели (клиенты);
2. Действующие конкуренты;
3. Новые конкуренты;
4. Поставщики (если их нет, просто не учитываются);

5. Товары-заменители.

Рисунок 2 – 5 сил Портера

Чтобы грамотно определить рейтинг для каждой силы, нужно:

- Ответить на 4 вопроса (левая колонка таблицы). Напротив вопросов стоят по три варианта ответа с определенным числовым значением. Поставьте плюсик напротив правильного.
- Подсчитайте общее количество баллов (приплюсуйте все баллы по каждому ответу) и сравните их с результатами, предложенными Портером.
- Сделайте это для каждой из 5 сил.

Практическая часть

ООО «Клеона» осуществляет следующие виды деятельности:

- производство натуральных косметических средств;
- все формы и виды внешнеэкономической деятельности, в т. ч. импорт, экспорт, закупка, продажа, изготовление, обработка, обеспечение товарного вида, обмен.
- разработка новой продукции
- организация оптовой и розничной торговли, создание сети торговых предприятий;

Оценка привлекательности отрасли по Томпсону и Стрикленду предприятия ООО «Клеона» (Табл. 2)

Таблица 2 - Оценка привлекательности отрасли предприятия ООО «Клеона»

Фактор	Удельный вес	Величина фактора (1/10)	Оценка
Емкость рынка и предполагаемый риск	0,1	2	0,2
Сезонные и циклические колебания	0,15	8	1,2
Интенсивность конкуренции	0,25	8	2
Сила влияния поставщиков	0,1	5	0,5
Потребность в капитале	0,15	6	0,9
Прибыльность отрасли	0,15	3	0,45
Социальные и политические факторы, гос. регулирование	0,1	4	0,4
Сумма	1,0		5,65

Сумма, по итоговой оценке, привлекательности отрасли предприятия = 5,65, что говорит том, что оценка привлекательности предприятия выше среднего, что уже является хорошей оценкой.

Можно сказать, что у предприятия достаточно хорошая прибыль, предприятие является конкурентоспособным.

Определение силы бизнеса ООО «Клеона» по методу 5 сил Портера. Чтобы грамотно определить рейтинг для каждой силы, нужно:

- Ответить на 4 вопроса (левая колонка таблицы). Напротив, вопросов стоят по три варианта ответа с определенным числовым значением. Поставьте плюсик напротив правильного.
- Подсчитайте общее количество баллов (приплюсуйте все баллы по каждому ответу) и сравните их с результатами, предложенными Портером.
- Сделайте это для каждой из 5 сил.

Майкл Портер в своей модели 5 конкурентных сил описывает 3 параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке:

- уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей)
- уровень внутри отраслевой конкуренции
- угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка

Таблица 3 - Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	*способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам*	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**2**		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

В данной таблице можем увидеть, что итоговый балл равен 2, что говорит о том, что уровень угрозы является средним со стороны товаров-заменителей.

Таблица 4 - Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	*Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка*	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
			2	
Темп роста рынка	*Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка*	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	*Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка*	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
				1
Ограничение в повышении цен	*Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат*	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**8**		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		

5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции

В данной таблице можем увидеть, что итоговый балл равен 8, что говорит о том, что уровень внутриотраслевой конкуренции является средним.

Таблица 5 - Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		3	**2**	**1**
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	*Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции*	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	*Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.*	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		3		
Дифференциация продукта	*Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу*	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	*Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.*	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		3		
Доступ к каналам распределения	*Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли*	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		3		
Политика правительства	*Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен*	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	*Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков*	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены

			2	
Темп роста отрасли	*Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок*	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**21**		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

В данной таблице можем увидеть, что итоговый балл равен 21, что говорит о том, что уровень угрозы входа новых игроков является высоким.

Таблица 6 - Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		3	**2**	**1**
Доля покупателей с большим объемом продаж	*Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки*	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			2	
Склонность к переключению на товары субституты	*Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков*	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
Чувствительность к цене	*Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов*	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	*Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом*	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**9**		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

В данной таблице можем увидеть, что итоговый балл равен 9, что говорит о том, что уровень угрозы потери клиентов является высоким.

Таблица 7 - Оценка угрозы бизнеса со стороны поставщиков

Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**	
		2	**1**
Количество поставщиков	*Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен*	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	*Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен*	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	*Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен*	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	*Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы*	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**4**	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

В данной таблице можем увидеть, что итоговый балл равен 4, что говорит о том, что уровень влияния поставщиков является низким.

Таблица 8 – Вывод оценок 5 сил Портера по ООО «Клеона»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для VIP - клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества товара по отстающим параметрам и т.д.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен

По результатам проведенного метода «5 сил Портера» можно сделать вывод, что сила предприятия ООО «Клеона» выше среднего.

Выводы по матрице Купера предприятия ООО «Клеона»:

- Привлекательность отрасли – большая. Сила бизнеса – большая. Следовательно – смотря на рисунок 1, можно увидеть, что предприятие находится в области «Консервативные шансы»
- набор возможных стратегических направлений развития бизнеса существенно расширяется. При этом возникает задача определения критериев выбора наилучшей области. Первым и важнейшим критерием является соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы, с тем чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге.

***Шкала оценивания*:** 12 балльная
Критерии оценивания:

9-12 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

6-8 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

3-5 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0-2 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

Темы курсовых работ могут быть дополнены и изменены по согласованию с преподавателем.

1. Разработка (совершенствование) стратегии внешнеэкономической деятельности организации.
2. Роль деловой этики и социальной ответственности организации в стратегическом управлении предприятием.
3. Конкурентная стратегия фирмы в условиях нестабильной внешней среды.
4. Стратегии конкурентной борьбы на зрелых рынках.
5. Разработка (совершенствование) антикризисной стратегии организации.
6. Разработка (совершенствование) кадровой стратегии организации.
7. Синергический эффект в практике стратегического менеджмента.
8. Имидж фирмы как фактор конкурентного преимущества.
9. Слияния и поглощения как стратегия роста бизнеса.
10. Стратегические цели, миссия, видение компании.
11. Разработка (совершенствование) корпоративной стратегии организации.
12. Разработка (совершенствование) маркетинговой стратегии организации.
13. Разработка (совершенствование) производственной стратегии организации.
14. Стратегия управления персоналом и ее реализация в современных условиях.
15. Стратегическое управление диверсифицированными организациями
16. Совершенствование стратегического управления на предприятии
17. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности для достижения конкурентных преимуществ
18. Информационные системы в обеспечении стратегического развития организации.
19. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность организации.
20. Особенности стратегического менеджмента в малом бизнесе.
21. Разработка стратегии управления персоналом организации.
22. Стратегии международного развития организаций.
23. Стратегический анализ потенциала организации.
24. Разработка (совершенствование) стратегии технологического развития организации.
25. Управление процессом стратегических изменений в организации.

26. Управление реализацией стратегии организации на основе системы сбалансированных показателей.

27. Методы реализации стратегического плана на производственных предприятиях.

28. Формирование стратегических альянсов для достижения конкурентных преимуществ.

29. Разработка (совершенствование) стратегии интегрированного роста.

30. Лидерская роль высшего руководства предприятия в реализации стратегических изменений.

31. Формализация стратегии развития на основе разработки системы сбалансированных показателей деятельности организации.

32. Разработка (совершенствование) стратегии выживания организации в кризисной ситуации.

33. Стратегический анализ издержек предприятия и цепочки ценностей.

34. Анализ и формирование ключевых компетенции организации.

35. Реализация стратегии интенсивного роста на быстрорастущем рынке.

36. Формирование стратегического соответствия при реализации стратегии диверсификации.

37. Подходы к оценке стратегических альтернатив и выбору стратегии организации.

38. Формирование деловой стратегии организации

39. Разработка ценовой стратегии организации

40. Разработка товарной (продуктовой) стратегии организации

41. Формирование стратегии продвижения продукции организации

42. Разработка (совершенствование) финансовой стратегии организации

Тема исследования может быть иной, но обязательно должна быть согласована с научным руководителем.

Требования к структуре, содержанию, объему, оформлению курсовых работ (курсовых проектов), процедуре защиты, а также критерии оценки определены в:

- стандарте СТУ 04.02.030-2017 «Курсовые работы (проекты). Выпускные квалификационные работы. Общие требования к структуре и оформлению»;

- положении П 02.016-2018 «О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ»;

- методических указаниях по выполнению курсовой работы (курсового проекта)».

Шкала оценивания курсовых работ: 100-балльная.

Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

85-100 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; курсовая работа демонстрирует способность автора к сопоставлению, анализу и обобщению; структура курсовой работы четкая и логичная; изучено большое количество актуальных источников, включая дополнительные источники, корректно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобраны убедительные примеры; основные положения доказаны; сделан обоснованный и убедительный вывод; сформулированы мотивированные рекомендации; выполнены требования к оформлению курсовой работы.

70-84 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура курсовой работы логична; изучены основные источники, правильно оформлены ссылки на источники; приведены уместные примеры; основные положения и вывод носят доказательный характер; сделаны рекомендации; имеются незначительные погрешности в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

50-69 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; отмечаются отступления от рекомендованной структуры курсовой работы; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены самые общие примеры или недостаточное их количество; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; рекомендации носят формальный характер; имеются недочеты в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

0-49 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; структура курсовой работы нечеткая или не определяется вообще; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или автор испытывает затруднения с выводами; не соблюдаются требования к оформлению курсовой работы.

2.2 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Вопросы в открытой форме:

1. Понятие стратегии берет начало из:

а) военного дела;

б) промышленности;

в) психологии;

г) экономики.

2. Термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» широко вошли в практику западного менеджмента в:

а) 80-е годы XX века;

б)90-е годы XX века;

в) 60-е годы XX века;

г) началоXIX века.

3. К конечному (-ым) продукту (-ам) стратегического управления относят:

а) внутреннюю структуру и организационные изменения;

б) потенциал организации;

в) внутреннюю структуру, организационные изменения и потенциал организации;

г) конечный результат.

4. Архитектонику организации составляют:

а) технология, производственное оборудование;

б) уровень организации производства;

в) внутренние коммуникации и процедуры;

г) верны все ответы.

5. Кому принадлежали первые известные человечеству высказывания о стратегическом управлении?

а) генерал Карл фон Клаузевиц;

б) полководец Сунь-Цзы;

в) Наполеон Бонапарт;

г) И. Ансофф.

6. К основным этапам становления стратегического менеджмента не относят:

а) долгосрочное планирование;

б) стратегическое управление;

в) бюджетирование и контроль;

г) нет верного ответа.

7. Сколько существует школ стратегического менеджмента?
   а) 8;
   б) 15;
   в) 10;
   г) 5.
8. Представители какой школы считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития?
   а) школы планирования;
   б) школы обучения;
   в) когнитивной школы;
   г) школы позиционирования.
9. К составляющим стратегического менеджмента относят:
   а) определение базового рынка;
   б) потенциал рынка;
   в) сегментацию рынка;
   г) все ответы верны.
10. К характеристикам, не относящимся к стратегическому управлению в некоммерческих организациях, относят:
   а) административный контроль;
   б) следование инструкциям;
   в) концентрация власти и политической воли;
   г) самостоятельность.
11. Эффективная стратегия предприятия не основывается на:
   а) правильно выбранных долгосрочных целях;
   б) реальной оценке собственных ресурсов и возможностей предприятия;
   в) постановке определенных задач;
   г) глубоком понимании конкурентного окружения.
12. Укрупненный подход к процессу стратегического управления выделяет такие этапы:
   а) анализ ситуации и планирование стратегии;
   б) выбор стратегии и реализация принятого решения;
   в) анализ ситуации, планирование стратегии, выбор стратегии и реализация принятого решения;
   г) нет верного варианта.
13. Цель анализа стратегических факторов:
   а) выделение целей;
   б) постановка задач;
   в) разработка методов;

г) выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия.

14. К идеалам экономической организации можно отнести:
а) видение;
б) потенциал;
в) установки;
г) программу.

15. Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют:
а) слабыми сигналами;
б) сильными сигналами;
в) нейтральными сигналами;
г) нет верного ответа.

16. Этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения включают:
а) долгосрочное планирование;
б) стратегическое управление;
в) бюджетирование и контроль;
г) нет верного ответа.

17. Кто на первом этапе стратегического управления предлагает определить свое стратегическое видение, миссию, цели, а на втором – исследовать среду организации?
а) А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд;
б) Э. А. Уткин;
в) И. Ансофф;
г) Б. Берман и Дж. Эванс.

18. К функциональным возможностям не относят:
а) маркетинг;
б) развитие НИОКР;
в) структура власти на предприятии;
г) технологии.

19. Готовность предприятия к использованию в той или иной ситуации адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь:
а) кадровым потенциалом;
б) ресурсами организационной структуры управления;
в) маркетинговой политикой предприятия;
г) нет верного варианта.

20. К общеуправленческим возможностям не относятся:

а) квалификация и кругозор ведущих управляющих;

б) совершенствование производства;

в) методы работы и организационная структура;

г) морально-психологический климат внутри предприятия.

21. Что такое миссия?

а) это конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность;

б) это четко выраженная общая цель деятельности организации;

в) средство, способ путь достижения цели, это набор правил, которыми руководствуется фирма при принятии управленческих решений;

г) это определенная система связанных между собой и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей.

22. Какие факторы учитываются при выработке миссии?

а) социальная ответственность;

б) потребности и благосостояние сотрудников;

в) состояние внешней и внутренней среды фирмы;

г) работа с клиентами.

23. Миссия фирмы – это:

а) ответственное задание, роль, предназначение бизнеса роль в обществе, фокусирует внимание на потребителе;

б) эффективная деловая концепция бизнеса, дополненная набором реальных действий для достижения реального конкурентного преимущества способного сохраняться длительное время;

в) внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность фирмы перед партнерами, потребителями, обществом, в целом;

г) внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания.

24. Стратегическое видение фирмы – это:

а) определение круга клиентов, которых будет обслуживать фирма;

б) определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем;

в) руководящая философия бизнеса, то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке;

г) перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма.

25. Слоган – это:

а) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;

б) образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата;

в) информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц;

г) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

26. Видение – это:

а) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;

б) определенная система связанных между собою и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей;

в) идеализированные образы своего будущего;

г) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

27. Что такое цель?

а) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности;

б) желание, намерение действовать;

в) желание сделать что-либо замысел;

г) конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

28. К формам принятия индивидуального решения относятся:

а) техническая;

б) стратегическая;

в) авторитарная;
г) организационная.

29. К показателям социально–экономического развития города или региона относятся:

а) привлечение новых видов бизнеса;
б) рождаемость;
в) валовой региональный продукт на душу населения;
г) привлечение средств населения в инвестиции.

30. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

а) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей среднего уровня;
б) цели низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей производительности труда;
в) цели среднего уровня выступают своего рода средствами для достижения целей руководителя;
г) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

31. К какому окружению относятся конкуренты?

а) «ближнее окружение»;
б) «дальнее окружение».

32. Какой анализ включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры?

а) анализ макроокружения;
б) анализ мезоокружения;
в) анализ мегаокружения;
г) анализ микроокружения.

1) Соотнесите факторы и их составляющие:

I. экономические;
II. политические;
III. социальные;
IV. технологические;

а) устав компании;
б) доверие потребителей;

в) перемены в образе жизни;
г) новые открытия.

33. Восстановите этапы SWOT-анализа:
а) матрица SWOT-анализа.
б) матрица возможностей.
в) SWOT-анализ.
г) матрица угроз.

34. К какому состоянию внутренней среды относится эта характеристика: на организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации, когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной?
а) «сложная – стабильная»;
б) «простая – нестабильная»;
в) «сложная – нестабильная»;
г) «простая – стабильная».

35. Кто предложил схему «цепочка создания ценности»?
а) М. Портер;
б) А. Томпсон;
в) Н. Ансофф;
г) А. Стрикленд.

36. Вид деятельности, в котором характерно обслуживание производства, обеспечение нормального хода производственного процесса – это:
а) материально-техническое снабжение;
б) технические разработки;
в) управление трудовыми ресурсами;
г) инфраструктура фирмы.

37. К портфельному анализу относится:
а) SWOT-анализ;
б) STEP-анализ;
в) SNW-анализ;
г) матрица БКГ.

38. Разработка стратегии деятельности любой организации начинается с анализа:
а) внешней среды;
б) внутренней среды;
в) внутренней и внешней среды одновременно.

39. Анализ внутренней и внешней среды может повлиять на:
а) цель организации;
б) миссию организации;
в) задачи организации.
40. Кто считает, что существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке?
а) М. Портер;
б) А. Томпсон;
в) Н. Ансофф;
г) А.Стрикленд.
41. Какие элементы содержит стратегия концентрированного роста?
а) продукт;
б) рынок;
в) отрасль;
г) технология.
42. Реализация какой стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей?
а) стратегия концентрированного роста;
б) стратегия интегрированного роста;
в) стратегия диверсифицированного роста;
г) стратегия сокращения.
43. Какая из стратегий диверсифицированного роста предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии?
а) стратегия центрированной диверсификации;
б) стратегия горизонтальной диверсификации;
в) стратегия конгломеративной диверсификации.
44. К какому типу стратегий прибегает фирма, если она находится в сильном бизнесе?
а) стратегия концентрированного роста;
б) стратегия интегрированного роста;
в) стратегия диверсифицированного роста;
г) стратегия сокращения.
Конкурентное преимущество бывает:
а) прямым и косвенным;

б) открытым и скрытым;
в) широким и ограниченным;
г) внешним и внутренним.

45. Сколько ключевых сил для формулирования стратегии выделяет модель М. Портера?
а) 4;
б) 6;
в) 5;
г) 7;

46. Какой из методов представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний?
а) LOTS;
б) GAP;
в) PIMS;
г) «Профиль».

47. Стратегическая зона хозяйствования – это:
а) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы;
б) границы, обособляющие фирму и обозначающие внешние пределы для роста;
в) отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход;
г) перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась.

48. Диверсификация как барьер для проникновения на рынок потенциальных конкурентов – это:
а) возможность доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг;
б) поставка на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих;
в) затраты, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней;
г) когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции.

49. Традиционным конкурентным преимуществом многих территорий является:
а) климат;

б) рельеф;
в) площадь;
г) уровень жизни населения.

50. Структуры воспроизводственных процессов на макроуровне характеризуются:

а) созданием нового продукта, инжинирингом;
б) увеличением удельного веса сферы услуг в совокупном продукте;
в) маркетингом, рекламой;
г) транспортировкой, логистикой.

51. По Г. Джонсону и К. Скулзу, власть покупателей, вероятнее всего, будет велика при обстоятельствах, когда:

а) имеются альтернативные источники снабжения
б) покупатели поставщика не имеют для него большого значения;
в) поставщики сконцентрированы;
г) стоимость замены одного поставщика другим велика.

52. Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята:

а) М. Портером;
б) Р. Макнамарой и Дж. Хитчем;
в) Г. Джонсоном и К. Скулзом;
г) Маджори Лайсом.

53. Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на:

а) отличительных качествах товара;
б) превосходстве фирмы в отношении издержек производства;
в) управлении фирмой;
г) управлении товаром.

Маджори Лайс, Лайм Фаэй стратегические альтернативы не подразделяют на:

а) альтернативы обновления;
б) альтернативы быстрого реагирования;
в) инновационные альтернативы;
г) альтернативы постепенного совершенствования.

54. Альтернативы постепенного совершенствования – это:

а) варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации;
б) меняют направление деятельности, предусматривая крупные

изменения в масштабах, облике и целях стратегии;

в) ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера;

г) нет верного ответа.

55. Процесс выбора стратегии не включает в себя следующие основные шаги:

а) проведение анализа портфеля бизнесов;

б) уяснение текущей стратегии;

в) выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии;

г) все варианты верны.

56. Первым шагом для проведения портфеля бизнесов является:

а) фиксация единиц анализа;

б) построение и анализ матриц портфеля бизнесов;

в) сбор и анализ данных;

г) выбор уровней в организации.

57. Метод стратегических соответствий используется в основном для:

а) однопродуктовых компаний;

б) монополий;

в) многопродуктовых компаний;

г) все варианты верны.

58. Идея функционально-стоимостного анализа состоит:

а) в процессе выбора одной из нескольких альтернативных стратегий;

б) в оценке соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством расчета стратегических соответствий между ними;

в) для приведения разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия;

г) нет верного ответа.

59. При выборе стратегии фирмы не учитываются такие факторы, как:

а) состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли;

б) уровень жизни в регионе;

в) степень зависимости от внешней среды;

г) интересы и отношение высшего руководства.

60. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

а) соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;

б) соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;

в) приемлемость риска, заложенного в стратегии;

г) все варианты верны.

61. Оценка оправданности риска не проводится по направлениям:

а) оправдывает ли возможный положительный результат риск;

б) нет верного варианта;

в) каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;

г) реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии.

62. Матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию предложил (-и):

а) Г. Джонсон и К. Скулз;

б) М. Портер;

в) Томпсон и Стрикланд;

г) И. Ансофф.

63. Приобретения и слияния могут происходить в формах:

а) горизонтальной интеграции;

б) диверсификации;

в) все варианты верны;

г) вертикальной интеграции.

64. Мотивы к слияниям и приобретениям бывают:

а) оборонительные и наступательные;

б) оборонительные;

в) нейтральные;

г) наступательные.

65. Оборонительные мотивы слияний и приобретений могут включать:

а) вертикальную интеграцию;

б) горизонтальную интеграцию;

в) варианты а) и б);

г) диагональную интеграцию.

66. К компаниям, ожидающим поглощения, относятся следующие мотивы:

а) профицит оборотных средств;

б) нехватка инвестиционных возможностей в рамках компании;

в) нехватка компетентного управления из-за отставок или по другим причинам;

г) варианты б) и в).

67. Недостатками монополий являются:

а) эффект масштаба, обеспечивающий пониженные затраты;

б) более легкий доступ к капиталу;

в) возможность увеличения расходов на исследования и разработки;

г) жизненно важные ресурсы, контролируемые монополией, могут использоваться не отвечающим общественным интересам образом.

68. Статус компании закрытого типа не обеспечивает:

а) стабильность состава владельцев компании;

б) повышение общественного контроля;

в) сокращение административного бремени;

г) усиление прав собственников и контроля.

69. Причины, по которым из корпорации отделяют дочернюю компанию:

а) прибыльна;

б) не вписывается в стратегический план;

в) не подвержена более высокому риску, чем остальные группы компании;

г) не будет процветать как самостоятельная компания.

70. Причины, почему компания может избрать в качестве формы структурной перестройки изъятие инвестиций:

а) сокращение размеров компании;

б) увеличение стоимости компании;

в) обеспечение выживания;

г) все варианты верны.

71. Методы, которые компания могла бы использовать для отражения нежелательной попытки поглощения:

а) контрпредложение;

б) выкуп компании управляющими;

в) переоценка активов;

г) все варианты верны.

72. Наступательные мотивы не включают:

а) освобождение от активов;

б) политику агрессивного роста;

в) финансовые возможности;
г) распределение делового риска.

Вопросы в закрытой форме:

73. Стратегия _____ связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей? (назовите стратегию)

74. — это обычная работа, деятельность, жизнедеятельность (организма, механизма, учреждения), выполнение функций, обязательных для продолжения существования. _____ — это выполнение стандартных операций в относительно неизменных условиях.

75. _____ – область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстро меняющихся условиях внешней среды.

76. _____ – ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним.

77. ._____ - это различные направления, которые, хотя и разделяют общие базисные принципы стратегического менеджмента, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты.

78. _____ – наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

79. _____ – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

80. Поскольку привязка новых стратегий предприятия к накопленному потенциалу ограничивает возможности стратегических действий, не позволяет ему во многих случаях применить накопленный опыт, концепцию стратегического планирования целесообразно ориентировать на выбор _____.

81. Условия _____ характеризуются следующей ситуацией:

a) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;

b) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия;

c) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли;

d) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий на предприятии порядок действий этого не позволяет сделать.

_____- это качественное изображение желаемого состояния на более-менее длительную перспективу

Вопросы на установление правильной последовательности:

82. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:
   a) когнитивная
   b) обучения
   c) дизайна
   d) внешней среды
   e) конфигурации
   f) планирования
   g) позиционирования
   h) предпринимательства
   i) власти
   j) организационной культуры
83. Установите последовательность этапов стратегического управления в организации:

a) Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта.

b) Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.

c) Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.

d) Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.

e) Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.

f) Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.

g) Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.

Вопросы на установление соответствия:

84. Соотнесите определения и их содержания:

1) Техническая политика предприятия	a) технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов
2) Методы ресурсосбережения	b) система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов системы менеджмента
3) Стратегия	c) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
4) План технического развития предприятия	d) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности предприятия
5) Стратегия ресурсосбережения	e) включает в себя мероприятия по совершенствованию производства и выпускаемой продукции

85. Соотнесите факторы и их составляющие:
   1) экономические;
   2) политические;
   3) социальные;
   4) технологические;

a) устав компании;

b) б) доверие потребителей;

c) в) перемены в образе жизни;
d) г) новые открытия.

86. Соотнесите названия школ стратегического менеджмента и процесс формирования стратегии, который отражает взгляды представителей каждой школы

Название	Процесс формирования стратегии
1. Школа дизайна	a) осмысление
2. Школа планирования	b) формальный
3. Школа позиционирования	c) аналитический
4. Школа предпринимательства	d) предвидение
5. Школа когнитивная	e) ментальный
6. Школа обучения	f) развивающийся
7. Школа власти	g) ведения переговоров
8. Школа организационной культуры	h) коллективный процесс
9. Школа внешней среды	i) реактивный
10. Школа конфигурации	j) трансформации

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкале:

Сумма баллов по 100-балльной шкале	*Оценка по дихотомической шкале*
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал:

Сумма баллов по 100-балльной шкале	*Оценка по 5-балльной шкале*
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.3 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Задача 1. С помощью метода SWOT-анализа выявите сильные стороны Юго-Западного государственного университета по сравнению с ВУЗами г. Курска

Задача 2. С помощью метода SPASE определите положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска. Обоснуйте направления развития.

Задача 3. Проведите PEST-анализ внешней среды Юго-Западного государственного университета на сегодняшний момент.

Задача 4. С помощью метода SNW-анализа выявите слабые стороны Юго-Западного государственного университета

Задача 5. С помощью матрицы BCG определите конкурентное положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска

Задача 6. Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Юго-Западного государственного университета (отличные от тех, что реализуются сейчас)

Задача 7. Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Курской области на среднесрочную перспективу (отличные от тех, что реализуются сейчас)

Задача 8. Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели г. Курска (отличные от тех, что реализуются сейчас)

Задача 9. Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Вашего (настоящего/будущего) бизнеса.

Задача 10. Сформулируйте основные этапы разработки и внедрения стратегии развития Вашего (настоящего/будущего) бизнеса

Задача 11. Проанализируйте внешнюю среду предприятия и определите его возможные действия по адаптации к влиянию негативных факторов, приведенных в таблице:

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Инфляция	9	0,13	-
2	Экономический рост в стране	8	0,15	-
3	Уровень политической стабильности в обществе	7	0,06	+
4	Уровень безработицы	8	0,13	-
5	Уровень налогообложения	6	0,11	-
6	Уровень доходов населения	6	0,12	-
7	Наличие протекционизма	6	0,12	-
8	Уровень рождаемости	4	0,10	-
9	Криминализация общества	5	0,09	-
10	Наличие лоббистских групп в законодательных органах власти	5	0,06	+

Задача 12. Три предприятия строят сооружение на равных долевых началах. Для строительства необходимо 110 блоков. Первое предприятие внесло 70 блоков, второе – 40, а третье решило свою долю внести деньгами, выделив для этого 110 тыс. ден. ед. Как разделить эти деньги между первым и вторым предприятиями?

Задача 13. Для обеспечения населения страны одеждой больших размеров правительство увеличило квоты на ввоз этих товаров в размере 500 млн. ден. ед. До введения квот импорт одежды больших размеров составил 300 млн. ден. ед. при общей потребности рынка – 950 млн. ден. ед. Рассчитать, как изменится доля рынка национальных предприятий.

Задача 14. Правительство планирует в текущем году позволить создание дополнительных совместных предприятий по производству оборудования для машиностроительной отрасли. Какую долю рынка потеряет страна, если сейчас функционирует 16 предприятий, 5 из которых созданы с участием иностранного капитала, а планируемое число вновь создаваемых предприятий – 2.

Задача 15. Компании необходимо определить границы удельного веса собственной продукции у потребителей. С этой целью проведено 1%-е исследование потребителей подобной продукции. Из 1000 опрошенных 13% используют продукцию, которая выпускается данной компанией. С вероятностью 0,997 определить границы доли населения, пользующегося продукцией компании.

Задача 16. Вам принадлежит выбрать одну из трех рекламных кампаний, разработанных рекламным агентством для Вашего нового товара.

Первая кампания (А) построена на частной информации и принципах «мягкой продажи».

Вторая кампания (Б) использует сексуально-плотские мотивы и преувеличивает выгоды товара.

Третья кампания (В) – запутанная, кричащая, вызывает раздражение, но возможно она обратит на себя внимание аудитории.

Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики следуют друг за другом в такой последовательности: В, Б и А. Как Вы поступите?

Задача 17. Используя модель отраслевой конкуренции М. Портера, привести по каждому из факторов условия, противодействующие достижению конкретных преимуществ и выхода предприятия на рынок.

Задача 18. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования машиностроительного предприятия «АСС». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед. Рассчитать повышение производительности труда и численности работников по стратегическому плану реформирования машиностроительного предприятия «АСС».

Задача 19. Проанализировать внутреннюю среду предприятия и определить возможные действия по нейтрализации негативного влияния факторов, приведенных в таблице:

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Рентабельность	10	0,25	-
2	Оборудование и технология	9	0,25	-
3	Доля рынка предприятия	7	0,10	-
4	Квалификация производственного персонала	7	0,10	+
5	Рациональная организационная структура организации	6	0,10	+
5	Имидж	6	0,10	-
7	Качество продукции	7	0,10	-

Задача 20. Правительство планирует в текущем году позволить создание дополнительных совместных предприятий по производству оборудования для машиностроительной отрасли. Какую долю рынка потеряет страна, если сейчас функционирует 16 предприятий, 5 из которых созданы с участием иностранного капитала, а планируемое число вновь создаваемых предприятий – 2.

Задача 21. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 1. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Вид бизнеса	ТРР	ОДР	Стоимость активов (млн. руб.)
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15
Сеть минигостинниц	0,14	1,1	13
Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи*:* в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале*:*

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	*Оценка по дихотомической шкале*
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал:

Сумма баллов по 100-балльной шкале	*Оценка по 5-балльной шкале*
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное

решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.