

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Волгоградский государственный социально-педагогический университет»  
Институт технологии, экономики и сервиса  
Кафедра технологии, экономики образования и сервиса

*Приложение к программе  
учебной дисциплины*

### **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине «Современный стратегический анализ»

Направление 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа «Стратегическое управление»

*очно-заочная форма обучения*

Заведующий кафедрой

*Жураев Ю.А.*  
«03» *сентября* 2018 г.

Волгоград  
2018

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Процесс освоения дисциплины направлен на овладение следующими компетенциями:

- способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);
- готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3);
- готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности (ОПК-1);
- готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-2);
- способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1);
- способностью разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания (ПК-10);
- способностью рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления (СК-1).

### Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП

Код компетенции	Этап базовой подготовки	Этап расширения и углубления подготовки	Этап профессионально-практической подготовки
ОК-1	Современный стратегический анализ, Стратегический дрейф	Формирование маркетинговых стратегий	
ОК-3	Современный стратегический анализ, Управленческая экономика, Форсайт-менеджмент	Методология исследовательской деятельности, Современные проблемы менеджмента, Управление социально-экономическими системами	Научно-исследовательская работа
ОПК-1	Современный стратегический анализ, Управленческая экономика	Иностранный язык делового общения	
ОПК-2	Современный стратегический анализ	Современные проблемы менеджмента	
ПК-1	Корпоративные финансы, Современный стратегический анализ, Стратегический дрейф,	Инновационные стратегии, Иностранный язык делового общения,	Научно-исследовательская работа, Практика по получению первичных

	Управленческая экономика	Корпоративное право, Методология исследовательской деятельности, Правовые основы управленческой деятельности, Разработка корпоративных стратегий, Современные проблемы менеджмента, Стратегическое партнерство, Стратегическое распределение между организациями, Стратегическое управление корпорацией, Стратегическое управление человеческими ресурсами, Управление инновациями, Управление социально-экономическими системами, Форсайт компетенций специалистов	профессиональных умений и навыков (организационно-управленческая), Преддипломная практика
ПК-10	Современный стратегический анализ, Форсайт- менеджмент	Психолого-педагогическая компетентность менеджера, Форсайт компетенций специалистов	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (педагогическая)
СК-1	Современный стратегический анализ, Стратегический дрейф, Форсайт- менеджмент	SWOT-анализ управления, Инновационные стратегии, Стратегический анализ среды управления	Научно-исследовательская работа, Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (организационно-управленческая), Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (педагогическая), Преддипломная практика

**1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

**Показатели оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения учебной дисциплины**

№	Разделы дисциплины	Формируемые компетенции	Показатели сформированности (в терминах «знать», «уметь», «владеть»)
1	Стратегический анализ в системе и процессе управления	ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятие и уровни стратегии, алгоритм проведения стратегического анализа, принципы создания стоимости в стратегический анализ;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– аналитическими подходами к разработке и реализации стратегии;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методикой анализа факторы внутренней среды организации, анализа факторов макросреды;</li> </ul>
2	Источники информации и методы разработки стратегии	ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организацию аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса, систему показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать стратегию, анализировать факторы маркетинговой среды;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегическим анализом в разработке миссии и цели организации;</li> </ul>
3	Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества	ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы стратегического анализа в разработке стратегии организации;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать портфель диверсифицированной организации БКГ, анализировать на основе матрицы Мак-Кинси, матрицы Ансоффа;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методом Абея для выбора рыночного сегмента;</li> </ul>
4	Стратегический анализ с использованием методов позиционирования	ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– модель пяти сил конкуренции по М. Портеру;</li> </ul>

			<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать внутреннее положение компании на основе модели Мак-Кинси — 7S. GAP-анализ, анализа PIMS;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегическим SNW-анализом;</li> </ul>
5	Аналитические инструменты стратегического планирования	ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа; инструменты и методы стратегического планирования;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять SWOT-анализ, анализ безубыточности деятельности организации;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– производственным и финансовым левереджем в оценке предпринимательского риска;</li> </ul>
6	Анализ рисков развития бизнеса	ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные характеристики риска и рисков ситуации, критерии предпринимательского риска;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать процесс управления риском;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами количественной и качественной оценок рисков;</li> </ul>
7	Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития	ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ в системе контроллинга бизнес-процессов, систему сбалансированных показателей;</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать инвестиции, инвестиционные проекты;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализом эффективности финансовых вложений, инвестиционной политикой, прогнозирования банкротства;</li> </ul>

### Критерии оценивания компетенций

Код компетенции	Пороговый (базовый) уровень	Повышенный (продвинутый) уровень	Высокий (превосходный) уровень
ОК-1	Неполное представление о способности к абстрактному	Определенные пробелы в знаниях о способности к абстрактному	Сформированные систематические представления о способности к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

	мышлению, анализу, синтезу.	мышлению, анализу, синтезу.	
ОК-3	Неполное представление о готовности к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.	Определенные пробелы в знаниях о готовности к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.	Сформированные систематические представления о готовности к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.
ОПК-1	Несистематическое использование знаний о готовности к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности.	Определенные пробелы в знаниях о готовности к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности.	Сформированные систематические представления о готовности к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности.
ОПК-2	Неполное представление о готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.	Определенные пробелы в знаниях о готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.	Сформированные систематические представления о готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.
ПК-1	Несистематическое использование знаний о способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.	Определенные пробелы в умениях применять способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.	Сформированное умение применять способности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.
ПК-10	Несистематическое использование знаний о способности	Определенные пробелы в умениях применять способности	Сформированное умение применять способности разрабатывать учебные программы и методическое

	разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их проведения.	разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их проведения.	обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их проведения.
СК-1	Существенные затруднения в возможности рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления.	Определенные затруднения в возможности рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления.	Способен рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления.

**Оценочные средства и шкала оценивания  
(схема рейтинговой оценки)**

№	Оценочное средство	Баллы	Оцениваемые компетенции	Семестр
1	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы	40	ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1	5
2	Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе)	20	ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1	5
3	Экзамен	40	ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1	5

Итоговая оценка по дисциплине определяется преподавателем на основании суммы баллов, набранных студентом в течение семестра и период промежуточной аттестации.

Оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» выставляется с учётом требований следующей шкалы:

– «отлично» – от 91 до 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, сформированы необходимые практические навыки работы с освоенным материалом, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их

выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

– «хорошо» – от 76 до 90 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

– «удовлетворительно» – от 61 до 75 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, но не высокого качества.

– «неудовлетворительно» – 60 и менее баллов – теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Данный раздел содержит типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Описание каждого оценочного средства содержит методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Перечень оценочных средств, материалы которых представлены в данном разделе:

1. Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы
2. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе)
3. Экзамен

### 2.1 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Современный стратегический анализ»

#### 1. ПРОВЕРОЧНЫЕ РАБОТЫ НА ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЯХ

**Оцениваемая компетенция:**

ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1

**Критерии оценки**

Оценивается знание материала, способность к его обобщению, критическому осмыслению, систематизации, умение анализировать логику рассуждений и высказываний: навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

**Оценка «5» (8-10 баллов)** ставится, если: магистрант полностью усвоил учебный материал; проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно

используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; высказывать свою точку зрения; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.

Могут быть допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов.

**Оценка «4» (5-7 балла)** ставится, если: ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа; допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

**Оценка «3» (3-4 балла)** ставится, если: неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, магистрант не может применить теорию в новой ситуации.

**Оценка «2» (менее 3 баллов)** ставится, если: не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей, или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы компетенции, умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

## **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ**

### **Оцениваемая компетенция:**

ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1

Практические занятия направлены на расширение представлений магистрантов об использовании при изучении характеристик творческого акта, творческого продукта, творческих способностей, творческих качеств личности, видов диагностики и особенностей методов развития творческого мышления детей, ориентированных на получение магистрантами знаний; предлагается раздаточный материал, который магистранты изучают в группах (2-4 чел.), проводя затем взаимоконтроль в группе.

Вопросы и задания, предлагаемые магистрантам для самостоятельной работы, должны формировать умения работать с учебно-методической и научной литературой, а также интернет-ресурсами. В качестве примера может выступать подготовленный доклад или сообщение.

Доклад, сообщение - продукт самостоятельной работы магистранта, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

### ***Примерные темы докладов, сообщений***

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

12. Методы стратегического анализа в разработке стратегии организации. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ.
13. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси.
14. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа.
15. Метод Абея для выбора рыночного сегмента.
16. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда.
17. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру.
18. Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси — 7S. GAP-анализ.
19. Модель делового комплексного анализа PIMS.
20. Стратегический SNW-анализ..

#### Критерии оценивания

Критерии	Показатели	Баллы
Качество доклада	- производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом; - рассказывается, но не объясняется суть работы; - зачитывается	0-2
Использование демонстрационного материала	- автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался; - использовался в докладе, хорошо оформлен, но есть неточности; - представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо, неграмотно.	0-2
Качество ответов на вопросы	- отвечает на вопросы; - не может ответить на большинство вопросов; - не может четко ответить на вопросы	0-2
Владение научным и специальным аппаратом	- показано владение специальным аппаратом; - использованы общенаучные и специальные термины; - показано владение базовым аппаратом	0-2
Четкость выводов	- полностью характеризуют работу; - нечетки; - имеются, но не доказаны	0-2
<b>ИТОГО в соответствии с рейтингом</b>		<b>10</b>

### 3. РЕФЕРАТЫ

#### Оцениваемая компетенция:

ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1

Под рефератом подразумевается творческая исследовательская работа, основанная, прежде всего, на изучении значительного количества научной и иной литературы по теме исследования в размере 10-15 страниц. Достаточным является работа с литературными источниками и собственные размышления, связанные с темой. Прочитав определенное количество учебников, учебных пособий, ситуаций, нормативно-правовых актов, книг, брошюр и статей, сделав выписки и конспекты, составив план реферата, магистрант пишет реферат, включающий: титульный лист, план, текст реферата, библиографический список. Для выступления по реферату магистранту отводится до 10-15 минут на семинарах. При выступлении предпочтительнее, чтобы магистрант не читал текст, а говорил свободно, изредка заглядывая в план работы.

Реферативный обзор журнала отличается от реферата только своим источником, он выполняется на основе тщательного изучения статей одного журнала.

## Тематика рефератов:

1. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса: теория и практика.
2. Информационные источники стратегического анализа: теория и практика.
3. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса: теория и практика.
4. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии: теория и практика.
5. Анализ факторов маркетинговой среды: теория и практика.
6. Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации: теория и практика.
7. Методы стратегического анализа в разработке стратегии организации: теория и практика.
8. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ: теория и практика.
9. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси: теория и практика.
10. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа: теория и практика.
11. Метод Абеля для выбора рыночного сегмента: теория и практика.
12. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда: теория и практика.
13. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру : теория и практика.
14. Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси- 7S: теория и практика. GAP-анализ.
15. Модель делового комплексного анализа PIMS : теория и практика. Стратегический SNW-анализ: теория и практика.
16. Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа: теория и практика.
17. Инструменты и методы стратегического планирования: теория и практика.
18. Технология SWOT-анализа: теория и практика.
19. Анализ безубыточности деятельности организации: теория и практика. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации: теория и практика.
20. Производственный и финансовый левэридж в оценке предпринимательского риска: теория и практика.
21. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов: теория и практика.
22. Основные характеристики риска и рисковой ситуации: теория и практика. Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска: теория и практика.
23. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности: теория и практика.
24. Разновидности предпринимательских рисков: теория и практика. Аналитический процесс управления риском: теория и практика.
25. Методы количественной оценки рисков: теория и практика.
26. Качественные методы оценки рисков.

## Критерии оценки качества подготовки реферата

- |              |  |
|--------------|--|
| До 10 баллов | – Соответствие плана и содержания реферата его теме.   |
|              | – Реализация цели реферата.  |
|              | – Текст основан на систематизации и, обобщении материала, сопоставлении разных точек зрения по рассматриваемому вопросу. |
|              | – Научный стиль изложения.   |

- Грамотное оформление текста (технически, орфографически, пунктуационно).
  - Соответствие плана и содержания реферата его теме.
  - Реализация цели реферата.
  - Текст основан на систематизации и, обобщении материала, сопоставлении разных точек зрения по рассматриваемому вопросу.
  - Небольшие ошибки в научном стиле изложения; оформлении текста (технически, орфографически, пунктуационно)
- До 7 баллов
- Соответствие плана и содержания реферата его теме.
  - Реализация цели реферата.
  - Текст слабо структурирован, слабо основан на систематизации и обобщении материала, сопоставлении разных точек зрения по рассматриваемому вопросу.
  - Небольшие ошибки в научном стиле изложения;
  - Ошибки в оформлении текста (технически, орфографически, пунктуационно)
- До 4 баллов
- Несоответствие плана и содержания реферата его теме.
  - Не реализация цели реферата.
- До 1 балла  
(невыполнение задания)

### ***Критерии оценки реферата***

<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>	<b>Баллы</b>
Новизна реферированного текста	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений	0-5
Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.	0-5
Обоснованность выбора источников	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).	0-5
Соблюдение требований к оформлению	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата;	0-3

	- культура оформления: выделение абзацев.	
Грамотность	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.	0-2
<b>ИТОГО в соответствии с рейтингом</b>		<b>10</b>

#### 4. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

##### Оцениваемая компетенция:

ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1

Цель: сформировать умение анализировать концепции как необходимую предпосылку проектирования деятельности.

##### 1. Написание эссе.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

Написание эссе важно, так как это позволяет магистранту научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Структура и план эссе. Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов (Т).
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы (А).

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

- 1) вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора);
- 2) необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы;
- 3) стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность, однако в рамках научных изысканий: должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире.

##### Темы для эссе.

1. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии: теория и практика.
2. Анализ факторов маркетинговой среды: теория и практика.

3. Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации: теория и практика.
4. Методы стратегического анализа в разработке стратегии организации. Анализ портфеля диверсифицированной организации БК: теория и практика Г.
5. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси: теория и практика.
6. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа: теория и практика.
7. Метод Абея для выбора рыночного сегмента: теория и практика.
8. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда: теория и практика.
9. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру.
10. Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси — 7S. GAP-анализ: теория и практика.
11. Модель делового комплексного анализа PIMS: теория и практика.
12. Стратегический SNW-анализ: теория и практика.
13. Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа: теория и практика.
14. Инструменты и методы стратегического планирования: теория и практика.
15. Технология SWOT-анализа: теория и практика.
16. Анализ безубыточности деятельности организации: теория и практика.
17. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации: теория и практика.
18. Производственный и финансовый леверидж в оценке предпринимательского риска: теория и практика.
19. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов: теория и практика.
20. Основные характеристики риска и рискованной ситуации: теория и практика.
21. Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска: теория и практика.
22. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности. Разновидности предпринимательских рисков: теория и практика.
23. Аналитический процесс управления риском: теория и практика.
24. Методы количественной оценки рисков: теория и практика.
25. Качественные методы оценки рисков: теория и практика.
26. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов: теория и практика.
27. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга: теория и практика.
28. Формирование сбалансированной системы показателей как диагностика положения организации: теория и практика.

### Критерии оценки качества индивидуальных заданий (эссе)

Критерий	Показатель	Баллы
Качество анализа определений в эссе	Анализ определений отличается полнотой и глубиной	2
	Определения корректно соотнесены со стратегиями решения задачи	1
	Выбор стратегии решения задачи обоснован с научной точки зрения	1
Качество определения стратегии решения задачи в эссе	Практические ситуации корректно соотнесены со стратегиями решения задачи	1
	Выбор стратегии решения задачи обоснован с научной точки зрения	1
	Грамотно использована терминология	1

<b>Критерий</b>	<b>Показатель</b>	<b>Баллы</b>
Качество определения вида деятельности в эссе	Практические ситуации корректно соотнесены с видами деятельности	1
	Выбор вида деятельности обоснован с научной точки зрения	1
	Грамотно использована терминология	1
<b>Итого в соответствии с рейтингом</b>		<b>10</b>

## **5. ЭКЗАМЕН**

### **Оцениваемая компетенция:**

ОК-1, ОК-3, ОПК-1-2, ПК-1, ПК-10, СК-1

**Цель экзамена:** целостная оценка уровня сформированности компетенций на данном этапе их формирования. На экзамене оцениваются знания в совокупности с умениями и опытом деятельности, полученными магистрантом как на учебных занятиях, так и в рамках самостоятельной работы по дисциплине.

**Форма проведения:** в устной форме по теоретическим вопросам экзаменационных билетов.

### **Критерии оценки.**

Критериями выставления оценки выступает степень полноты освоения магистрантом основного содержания дисциплины, изученной в семестре:

– **оценка 35–40 баллов** выставляется магистранту, обнаружившему всестороннее осознанное систематическое знание учебно-программного материала и умение им самостоятельно пользоваться, в том числе при выполнении практических заданий, проявляющему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала, освоившему основную литературу и знакомому с дополнительной литературой, рекомендованной программой, усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии,

– **оценка 26–34 баллов** выставляется магистранту, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешно выполнившего предусмотренные программой задачи, усвоившему основную рекомендованную литературу, показавшему систематический характер знаний по дисциплине и способному к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учёбы и профессиональной деятельности, способность грамотно выполнять практические задания и в общем виде обосновывать результаты их выполнения; знания и умения магистранта в основном соответствуют требованиям, установленным выше, но при этом магистрант допускает отдельные неточности, которые он исправляет самостоятельно при указании преподавателя на данные неточности;

– **оценка 15–25 баллов** выставляется магистранту, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объёме, необходимом для дальнейшего обучения и предстоящей работы по профессии, справляющемся с выполнением заданий, предусмотренных программой, обладающему необходимыми знаниями, но допускающему неточности при ответе на теоретический вопрос; магистрант показывает осознанное усвоение большей части изученного содержания и исправляет допущенные ошибки после пояснений, данных преподавателем;

– **оценка 1–14 баллов** выставляется магистранту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; при этом магистрант

обнаруживает незнание большей части изученного в семестре (экзаменуемого) материала, не может ответить на дополнительные вопросы преподавателя.

## Вопросы к экзаменам

1. Понятие и уровни стратегии.
2. Схема проведения стратегического анализа.
3. Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.
4. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии.
5. Анализ факторов внутренней среды организации.
6. Анализ факторов макросреды.
7. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса.
8. Информационные источники стратегического анализа.
9. Система показателей оценки внутренней среды в разработке и контроле реализации стратегии развития бизнеса.
10. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии.
11. Анализ факторов маркетинговой среды.
12. Стратегический анализ в разработке миссии и цели организации
13. Методы стратегического анализа в разработке стратегии организации. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ.
14. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси.
15. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа.
16. Метод Абеля для выбора рыночного сегмента.
17. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона - Стрикленда.
18. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру. Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси — 7S. GAP-анализ.
19. Модель делового комплексного анализа PIMS. Стратегический SNW-анализ.
20. Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа.
21. Инструменты и методы стратегического планирования.
22. Технология SWOT-анализа.
23. Анализ безубыточности деятельности организации.
24. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации.
25. Производственный и финансовый левверидж в оценке предпринимательского риска.
26. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов.
27. Основные характеристики риска и рисков ситуации.
28. Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска.
29. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска и неопределенности. Разновидности предпринимательских рисков.
30. Аналитический процесс управления риском. Методы количественной оценки рисков.
31. Качественные методы оценки рисков.
32. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга.
33. Системы сбалансированных показателей. Анализ инвестиций в развитие компании.
34. Анализ капитальных вложений.
35. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов.
36. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний.

Методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса.

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

### Вариант 1. Стратегический анализ внешней среды бизнеса

1. Результатом стратегического ВНЕШНЕГО анализа является определение (выберите один вариант ответа):

- а) возможностей и угроз;
- б) сильных и слабых сторон компании;
- в) определение стратегического видения;
- г) определение соответствия корпоративной культуры и стратегии компании.

2. Стратегические УГРОЗЫ - это (выберите один вариант ответа):

- а) представление будущей стратегии, которое задает направление и цели для промежуточных стратегий и стратегических действий;
- б) тенденции или события, которые при отсутствии стратегической реакции приведут к значительному снижению результатов деятельности;
- в) тенденции или события, при правильной стратегической реакции на которые компания достигнет существенного улучшения результатов деятельности.

3. Стратегические ВОЗМОЖНОСТИ - это (выберите один вариант ответа):

- а) представление будущей стратегии, которое задает направление и цели для промежуточных стратегий и стратегических действий;
- б) тенденции или события, которые при отсутствии стратегической реакции приведут к значительному снижению результатов деятельности;
- в) тенденции или события, при правильной стратегической реакции на которые компания достигнет существенного улучшения результатов деятельности.

4. Стратегический ВНЕШНИЙ анализ включает в себя (возможно НЕСКОЛЬКО вариантов ответа):

- а) анализ покупателей;
- б) анализ результатов деятельности;
- в) определение миссии компании;
- г) анализ конкурентов.

5. Стратегический анализ касается как внутренней, так и внешней среды компании? (выберите один вариант ответа)

- а) нет, только внешней;
- б) нет, только внутренней;
- в) да, касается как внутренней, так и внешней среды компании;
- г) не касается ни одной из них.

6. Вставьте пропущенное слово:

Стратегический \_\_\_\_\_ является средством преобразования информации, полученной в результате анализа внешней и внутренней среды бизнеса, в альтернативные стратегические планы развития компании.

9. Укажите верную ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ этапов стратегического анализа:

- а) сбор данных;
- б) аналитическая основа;
- в) анализ;
- г) применение результатов.

7. Выберите верный вариант характеристики КОРПОРАТИВНОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

- а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;
- б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;
- в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;
- г) конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании и обеспечивает управление отдельными функциями бизнеса.

8. Выберите верный вариант характеристики ДЕЛОВОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

- а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;
- б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;
- в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;

9. Выберите верный вариант характеристики ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

- а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;
- б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;
- в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;
- г) конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании и обеспечивает управление отдельными функциями бизнеса.

10. Выберите верный вариант характеристики ОПЕРАЦИОННОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

- а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;
- б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;
- в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;
- г) конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании и обеспечивает управление отдельными функциями бизнеса.

## Вариант 2. Стратегический анализ внутренней ситуации в организации

1. Методика PEST-анализа рассматривает следующие факторы (возможно несколько вариантов ответа):

- а) политические;
- б) сильные стороны;
- в) экономические;
- г) финансовые результаты;
- д) возможности;
- е) социокультурные;
- ж) технологические.

2. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ - это (выберите один вариант ответа):

- а) процесс анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий;
- б) организационное образование, которое по всем ключевым параметрам представляет собой независимое предприятие, созданное для целей осуществления бизнеса;
- в) набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания;
- г) метод, с помощью которого выделяются и оцениваются различные виды деятельности, которыми занимается компания.

3. Какая характеристика соответствует элементу матрицы BostonConsultingGroup «СОБАКА» (выберите один вариант ответа):

- а) элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков и требующие большого объема средств для сохранения своей доли рынка;
- б) направления деятельности с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка, которые могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя;
- в) быстрорастущие направления деятельности с большой долей рынка, которые требуют серьезного инвестирования для поддержания их быстрого роста;
- г) направления деятельности с низкими темпами роста и большой долей рынка, приносящие доход для поддержки других элементов бизнеса.

4. БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ - это (выберите один вариант ответа):

- а) процесс анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий;
- б) направление деятельности компании, имеющее отдельную миссию и задачи, деятельность которого можно планировать независимо от других направлений;
- в) набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания;
- г) метод, с помощью которого выделяются и оцениваются различные виды деятельности, которыми занимается компания.

5. Какая характеристика соответствует элементу матрицы BostonConsultingGroup «ЗНАК ВОПРОСА» (выберите один вариант ответа):

- а) элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков и требующие большого объема средств для сохранения своей доли рынка;
- б) направления деятельности с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка, которые могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя;
- в) быстрорастущие направления деятельности с большой долей рынка, которые требуют серьезного инвестирования для поддержания их быстрого роста;
- г) направления деятельности с низкими темпами роста и большой долей рынка, приносящие доход для поддержки других элементов бизнеса.

6. Какая характеристика соответствует элементу матрицы BostonConsultingGroup «ДОЙНАЯ КОРОВА» (выберите один вариант ответа):

- а) элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков и требующие большого объема средств для сохранения своей доли рынка;
- б) направления деятельности с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка, которые могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя;
- в) быстрорастущие направления деятельности с большой долей рынка, которые требуют серьезного инвестирования для поддержания их быстрого роста;
- г) направления деятельности с низкими темпами роста и большой долей рынка, приносящие доход для поддержки других элементов бизнеса.

7. Что, согласно модели цепочки ценности (valuechain), относится к ОСНОВНЫМ (первичным) видам деятельности (возможно несколько вариантов ответа):

- а) инфраструктура компании;
- б) входящая логистика;
- в) производственный процесс;
- г) управление персоналом;
- д) сервис.

8. В матрице SWOT-анализа ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ влияние ВНУТРЕННИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

- а) силы;

- б) слабости;
- в) возможности; г) угрозы.

9. В матрице SWOT-анализа ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ влияние ВНЕШНИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

- а) силы;
- б) слабости;
- в) возможности; г) угрозы.

10. В матрице SWOT-анализа ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ влияние ВНЕШНИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

- а) силы;
- б) слабости;
- в) возможности;
- г) угрозы.

11. В матрице SWOT-анализа ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ влияние ВНУТРЕННИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

- а) силы;
- б) слабости;
- в) возможности; г) угрозы.