

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Антрацитовский институт геосистем и технологий

Кафедра экономики и транспорта

УТВЕРЖДАЮ

Директор
Антрацитовского института
геосистем и технологий



доп. Крохмалёва Е.Г.
_____ 2023 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине

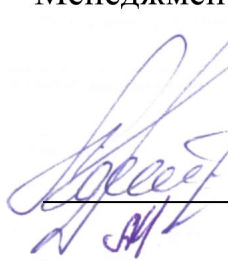
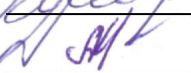
Современный стратегический анализ

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа Менеджмент организаций и администрирование

Разработчики:

профессор

старший преподаватель

 В.А. Артеменко
 А.В. Крохмалёва

ФОС рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и транспорта
от «14» 04 20 23 г., протокол № 9

Заведующий кафедрой
экономики и транспорта

 В.А. Артеменко

Антрацит 2023 г.

**Паспорт
фонда оценочных средств по учебной дисциплине
Современный стратегический анализ**

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины (модуля)

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Контролируемые темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-2	Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений, и обеспечивать их реализацию	Тема 1. Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления	2
			Тема 2. Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества.	2
			Тема 3. Аналитические инструменты стратегического планирования.	2
			Тема 4. Анализ рисков развития бизнеса.	2
			Тема 5. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития.	2
			Тема 6. Прогнозирование и методы снижения рисков банкротства.	2

**Показатели и критерии оценивания компетенций,
описание шкал оценивания**

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Показатель оценивания (знания, умения, навыки)	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-2	знать: способы разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений, и обеспечение их реализации уметь: разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений, и обеспечивать их реализацию владеть навыками: разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений, и обеспечением их реализацию	Тема 1. Тема 2. Тема 3. Тема 4. Тема 5. Тема 6.	опрос теоретического материала, контрольная работа

Фонды оценочных средств по дисциплине «Современный стратегический анализ»

Контрольная работа

Теоретическая часть.

1. Стратегический анализ в системе и процессе стратегического управления.
2. Схема проведения стратегического анализа.
3. Аналитические подходы к разработке и реализации стратегии.
4. Анализ факторов внутренней среды организации.
5. Анализ факторов макросреды организации.
6. Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса.
7. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии.
8. Стратегическое планирование.
9. Матричные методы анализа стратегий конкурентного преимущества.
10. Анализ портфеля диверсифицированной организации БКГ.
11. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси.
12. Разработка эффективной стратегии с помощью матрицы Ансоффа.
13. Метод Абеля для выбора рыночного сегмента.
14. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона - Стрикленда.
15. Стратегический анализ с использованием методов позиционирования.
16. Концепция жизненного цикла товара.
17. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру.
18. Анализ внутреннего положения компании на основе модели Мак-Кинси - 7S.
19. GAP-анализ.
20. Стратегический SNW-анализ.
21. Инструменты стратегического маркетингового анализа.
22. Анализ конкурентоспособности продукции, работ, услуг.
23. Анализ товарной политики и управление ассортиментом продукции (услуг).
24. Анализ формирования ценовой политики.
25. Анализ отраслевой структуры и конкурентоспособности компании.
26. Практика применения метода ассортиментных матриц для анализа товарного портфеля.
27. Аналитические инструменты стратегического планирования.
28. Бизнес-планы организаций как предмет стратегического анализа.
29. Инструменты и методы стратегического планирования.
30. Технология SWOT-анализа.
31. Анализ безубыточности деятельности организации.
32. Анализ и прогнозирование запаса финансовой прочности организации.
33. Производственный и финансовый леверидж в оценке предпринимательского риска.

34. Оценка чувствительности ключевых показателей бизнеса к изменениям различных факторов.
35. Анализ рисков развития бизнеса.
36. Основные характеристики риска и рисков ситуации.
37. Обобщенные критерии предпринимательского риска: вид риска, степень риска, уровень риска.
38. Функционирование бизнеса в условиях риска и неопределенности.
39. Разновидности предпринимательских рисков.
40. Аналитический процесс управления риском.
41. Методы количественной оценки рисков.
42. Качественные методы оценки рисков.
43. Способы снижения рисков.
44. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития.
45. Анализ в системе контроллинга бизнес-процессов.
46. Контроллинг и его роль в стратегическом развитии компании.
47. Стратегический анализ и мониторинг в системе контроллинга.
48. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития.
49. Методика анализа «узких мест».
50. Стратегический анализ и оценка возможностей инвестиционного развития.
51. Анализ инвестиций в развитие компании. Анализ капитальных вложений.
52. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов.
53. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний.
54. Анализ эффективности лизинга.
55. Прогнозирование и методы снижения рисков банкротства.
56. Официальные методики для проведения экспертизы финансового состояния организации.
57. Качественные «кризис-прогнозные» методики.
58. Количественные модели прогнозирования банкротства.
59. Методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса.
60. Идентификация внутренних и внешних факторов предпринимательского риска.
61. Уклонение от риска.
62. Методы оптимизации риска.
63. Диверсификация рисков.
64. Методы локализации риска.
65. Распределение риска (диссипация).
66. Высокая информатизация процесса управления.
67. Анализ и прогнозирование денежных потоков.
68. Учет рисков с использованием ставки дисконтирования.
69. Статистические методы принятия решений в условиях риска.
70. Разработка комплекса мер по снижению риска.

Практическая часть.

Ситуационная задача «Развитие туристического бизнеса»

Компания «Тур-экстрим» основана в 2002 году в Донецке. Первый ее офис находился в здании магазина «Оружие», что вполне отвечало позиционированию фирмы как туристического агентства, специализирующегося на направлении экстремального и активного отдыха. Так, в числе предложений компании были рыбалка в Кении и отдых в России в стиле милитари с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но через несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для туристов и себя не окупит.

Было пять заявок на охоту в Африке, но клиенты хотели уложиться в 1 тыс. долл. на человека, хотя такая поездка обходится в 2,2-2,5 тыс. долл.

Люди часто интересуются, не организует ли компания походы или сплавы на два-три дня. «Тур-экстрим» предлагает отдых такого рода в Карелии, но когда называет цену в 50 тыс. руб., то клиентам это кажется дорогим. Хочется на один-два дня и не дороже 20 тыс. руб. Спрашивают активные туры в Крым (пешеходный маршрут плюс несколько дней отдыха), но уложиться хотят в 10 тыс. руб. А подобные программы стоят 20 тыс. руб. И аналогичных заявок очень много.

Постепенно компания стала «отречься» от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты.

Этим же стал заниматься и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ровеньках. Но в Ровеньках около 30 тур-фирм, а в Донецке более полусотни. И в большинстве своем они продают одинаковые направления и виды туров, что и понятно: одни и те же туроператоры формируют нередко очень схожие туры и продают их подряд всем турагентам.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Какой уж тут экстрим, когда значительная часть туров – стандартные «пляжные» варианты. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталию мало кому приходило в голову.

Другой вполне традиционный вид услуг – туры по Золотому кольцу – компания предлагает с 2004 года. С появлением этой услуги недоразумений с названием возникло еще больше. Клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли прямиком к конкурентам. Тем более что на рынке предложений в изобилии. Более того, практически все турагентства расположены в одном районе города, а нередко их несколько в одном здании. Прежде чем сделать окончательный выбор, клиент, естественно, обойдет их все. В своих поисках он может и не заглянуть в «экстремальную» фирму. Но собственно экстрим, как признают в компании, они не всегда могут предложить за цену, которую готов заплатить клиент. Так, компания предлагает такой турпродукт, как прыжки с парашютом, но группа обычно набирается не более пяти человек. Сами прыжки достаточно дешевые – от 2000 руб. за прыжок, но людей надо туда отвезти, накормить. В итоге львиная доля стоимости закладывается на трансфер и прочее, а платить за подобный тур свыше 5 тыс. руб. уже желающих нет. Но когда в группе остается три-пять человек, то это индивидуальный, а не групповой тур. И здесь уже и в 5 тыс. руб. не уложиться. В 80 % случаев публику из Донецка и Ровенек такие цены просто отпугивают.

Сейчас компания работает по запросам: делай то, что закажут. В неделю заключается порядка 4-5 договоров в каждом из двух офисов. 25-30% заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60% всех доходов. Популярный вариант такого отдыха на выходные в среднем обходится в 1-1,5 тыс. руб. на человека. Раньше договориться с базами и пансионатами было сложно: компания только начинала работать на этом рынке, а им нужен был постоянный поток туристов. Теперь договоры с пригородными турбазами и владельцами коттеджей заключены. Помимо собственно места отдыха «Тур-экстрим» представляет дополнительные услуги: может привезти лошадей для катания, проводит детские праздники, свадьбы, организует игры (например веревочный курс, зарницу, «последнего героя» и игры типа пейнтбола).

Что касается остальных направлений, то примерно 35-40% заявок приходится на отдых за границей, еще 30-3% – на отдых и туризм в России и ближнем зарубежье (из которых только около 40% – профильный для компании экстрим). До 20% доходов компании получает от однодневных автобусных туров выходного дня (весной и осенью), еще 10-15% приносят ей отдых в России и ближнем зарубежье. Собственно экстрим обеспечивает всего 2-8% прибыли.

Сейчас в компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением.

С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. «Тур-Экстрим» не хочет быть одной из полутора сотен одинаковых компаний с идентичными предложениями.

Оценка компанией рыночной ситуации. Объем туристического рынка, по оценке Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), составляет 11,3 млрд. долл., при этом львиная доля спроса приходится на жителей столиц. В отличие от столицы, где многие имеют возможность не экономить на отдыхе, в Донецке и Ровеньках уровень доходов значительно ниже. А затраты на отдых всегда рассматриваются как расходная статья, экономить на которой можно и нужно. Путевка за рубеж здесь стоит, как правило, в пределах 700-1000 долл., причем клиенты первым делом интересуются горящими путевками со скидкой. Но ведь горящие путевки – это те, что продаются за два-три дня до вылета, чтобы заполнить непроданные места, а в «Тур-экстрим» клиент приходит в начале июня и интересуется, что у компании есть горящего на середину июля.

В настоящее время в штате компании «Тур-экстрим» – только руководство и несколько менеджеров. Гиды, переводчики, курьеры и другие сотрудники работают на внештатной основе. Но экономия на зарплате и содержании офиса все равно не спасает: конкуренция дает себя знать.

При этом рынок турагентств в регионе «довольно дружественный», цены приблизительно одинаковы, а разительных отличий между «ветеранами рынка» и рядовыми фирмами ни по размеру, ни в доходах нет. Помимо отсутствия явных лидеров, рынок характеризуется еще и высокой прозрачностью: конкурентная разведка практикуется широко, поскольку все конкуренты рядом. По сути дела, это даже не разведка: турфирмы иногда сами делятся друг с другом информацией, так или иначе все друг про друга знают (кто какие услуги представляет, по каким ценам и т.д.). Клиент порой приходит и говорит, в какие турфирмы обращался, и какие варианты ему предлагались и на каких условиях. Впрочем, полноценного анализа

рынка и статистики его развития у компании нет. Основные источники данных – звонки и визиты клиентов.

Вопросы к ситуации

1. Что мешает развитию компании, а что бы Вы назвали «активом тур-фирмы»?
2. Имеет ли смысл развивать направление «развлечения и приключения» на данном рынке? Каким образом компания может формировать спрос на это направление?
3. Какую стратегию следует избрать региональной туристической компании?
4. Следует ли компании изменить свое название? Аргументируйте свой ответ.
5. Проведите анализ внешней (макро- и микроокружения) и внутренней среды предприятия и предложите стратегию, которую организации следует реализовать. Определите перечень мероприятий по реализации данной стратегии.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству контрольная работа

Шкала оценивания	Критерий оценивания
отлично (5)	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач).
хорошо (4)	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач).
удовлетвори- тельно (3)	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач).
неудовлетвори- тельно (2)	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%).

Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Вопросы к дифференцированному зачёту

1. Сущность стратегии и стратегического управления.
2. Понятие стратегического анализа.
3. Задачи стратегического анализа.
4. Уровни стратегии крупных диверсифицированных компаний.
5. Схема проведения стратегического анализа.
6. Составляющие эффективной стратегии развития организации.
7. Глобальные факторы макросреды по Ф. Котлеру и К.Л. Келлеру.
8. Подвижность среды.
9. Преимущества стратегического мышления и осознанного стратегического анализа.
10. Стратегическое планирование.
11. Основные факторы, способные повлиять на стоимость организации.
12. Максимизация дисконтированного денежного потока.
13. Доходный подход оценки компании.
14. Формирование стоимости корпоративной структуры.
15. Концепция управления стоимостью.
16. Этапы разработки стратегии по достижению цели роста стоимости компании.
17. Направления реализации стратегии управления стоимостью крупной корпоративной компании.
18. Концепция управления стоимостью на основе применения технологии оценки бизнеса.
19. Стратегический анализ в системе стратегического менеджмента.
20. Анализ маркетинговой среды.
21. Анализ микроокружения организации.
22. Функциональные срезы внутренней среды.
23. Факторы макросреды прямого воздействия организации.
24. Типы контактных аудиторий окружения организации.
25. Факторы макросреды организации косвенного воздействия.
26. Создание видения организации.
27. Формирование миссии организации.
28. Дерево целей организации.
29. Определение долгосрочных тактических целей.
30. Установление краткосрочных оперативных целей.
31. Анализ и выбор стратегии.
32. Основные области выработки стратегии поведения организации на рынке.
33. Задачи реализации стратегии.
34. Координационный подход к реализации стратегии.
35. Культурный подход к реализации стратегии.
36. Кресцивный подход к реализации стратегии.
37. Направления оценки в выполнении стратегии.
38. Контроль реализации стратегии.

39. Этапы организации стратегического анализа в хозяйствующих субъектах.
40. Общая схема проведения анализа и обоснования бизнес-развития компании.
41. Источники информации для проведения стратегического анализа.
42. Внешние источники информации, содержащие отраслевые показатели.
43. Внешние источники информации, содержащие региональные показатели.
44. Внешние источники информации, содержащие рыночные (маркетинговые) показатели.
45. Маркетинговые индикаторы.
46. Схема формирования аналитических показателей и их взаимосвязь в системе управления хозяйствующим субъектом.
47. Показатели технико-организационного уровня и других условий производства.
48. Показатели использования трудовых ресурсов.
49. Показателям производства и реализации продукции.
50. Показатели себестоимости продукции.
51. Показатели прибыли и рентабельности.
52. Показатели финансового состояния.
53. Взаимосвязь направлений показателей и факторов функционирования бизнеса в системе стратегического анализа его внутренней среды.
54. Потенциальные внешние возможности и угрозы организации.
55. Состав элементов подсистем внутренней среды организации.
56. Методика анализа ключевых элементов макросреды организации.
57. Миссия организации.
58. Установление долгосрочных тактических и краткосрочных оперативных целей организации.
59. Метод стратегического анализа SWOT.
60. Базисные или эталонные (выверенные практикой) стратегии развития бизнеса.
61. Стратегия концентрированного роста.
62. Стратегия интегрированного роста.
63. Стратегия дифференцированного роста.
64. Стратегия сокращения.
65. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ – Boston Consulting Group, BCG).
66. Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси.
67. Матрица по определению инвестиционных стратегий фирмы «Шелл».
68. Матрица Ансоффа.
69. Метод Абеля для выбора рыночного сегмента.
70. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда.
71. Стратегия лидерства по издержкам.
72. Стратегия широкой дифференциации.
73. Стратегия оптимальных издержек.
74. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках.
75. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на

дифференциации продукции.

76. Стратегический анализ с использованием методов позиционирования.
77. Концепция жизненного цикла товара.
78. Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру.
79. Анализ положения компании на основе модели Мак-Кинси - 7S.
80. GAP-анализ.
81. Модель делового комплексного анализа PIMS.
82. Стратегический SNW-анализ.
83. Количественные показатели рыночной концентрации (конкуренции).
84. Качественные показатели рыночной структуры.
85. Конкурентный анализ и бенчмаркинг.
86. Анализ рыночного потенциала компании.
87. Показатели оценки конкурентоспособности продукции, работ, услуг.
88. Основные характеристики, присущие рискованной ситуации.
89. Обобщенные характеристики предпринимательского риска.
90. Функции предпринимательского риска.
91. Факторы неопределенности рыночной экономики.
92. Классификация предпринимательских рисков.
93. Качественный анализ факторов риска.
94. Ранжирование рисков.
95. Количественная оценка рисков.
96. Разработка комплекса мер по снижению риска.
97. Построение модели управления рисками.
98. Оптимальность по Парето.
99. Статистический подход для принятия решений в условиях риска.
100. Аналитические методы определения риска.
101. Метод анализа сценариев: сравнительная оценка вариантов решений.
102. Анализ рисков методом имитационного (сценарно-имитационного) моделирования Монте-Карло.
103. Модели прогнозирования риска банкротства.
104. Методы экспертных оценок.
105. Метод «мозговой атаки».
106. Метод «мозгового штурма».
107. Метод Дельфи.
108. Метод ПАТТЕРН.
109. Метод аналогий.
110. Качественные модели прогнозирования риска банкротства.
111. Способы снижения рисков.
112. Анализ капитальных вложений.
113. Методы отбора и реализации инвестиционных проектов.
114. Анализ эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компаний.
115. Анализ эффективности лизинга.
116. Методики для проведения экспертизы финансового состояния организации.
117. Качественные «кризис-прогнозные» методики.
118. Метод расчета показателя А-счет Аргенти для предсказания банкротства.

119. Количественные модели прогнозирования банкротства.

120. Методики прогнозирования банкротства с учетом отраслевой и региональной специфики бизнеса.

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству
промежуточный контроль (дифференцированный зачёт)**

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетвори- тельно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетвори- тельно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Современный стратегический анализ» соответствует требованиям ФГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения профессиональной дисциплины представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенные в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки магистров по указанному направлению подготовки.

Председатель учебно-методической
комиссии Антрацитовского института
геосистем и технологий



И.В. Савченко

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)