МИНИСТЕРСТВО НАУКИ и высшего образования

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ДГТУ)

Кафедра «Маркетинг и инженерная экономика»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для выполнения контрольной работы

по дисциплине

«Современный стратегический анализ»

для обучающихся по направлению подготовки

38.04.02 Менеджмент

магистерская программа «Прикладной маркетинг»

Автор: д.э.н., проф. Цветкова С.Н.

Ростов-на-Дону, 2022

**Содержание**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Задания на контрольную работу по дисциплине «Современный стратегический анализ» | 3 |
| 1.1 | Состав вариантов на контрольную работу и правило выбора варианта студентом | 3 |
| 1.2 | Перечень теоретических вопросов | 3 |
| 1.3 | Практические задания | 3 |
|  | Практическое задание № 1 | 3 |
|  | Практическое задание № 2 | 4 |
|  | Практическое задание № 3 | 5 |
|  | Практическое задание № 4 | 6 |
|  | Практическое задание № 5 | 6 |
|  | Практическое задание № 6 | 7 |
|  | Практическое задание № 7 | 7 |
|  | Практическое задание № 8 | 10 |
|  | Практическое задание № 9 | 10 |
|  | Практическое задание № 10 | 11 |
| 1.4 | Тесты | 12 |
| 2 | Методические указания к выполнению контрольной работы | 15 |
| 3 | Вопросы для подготовки к экзамену | 16 |
| 4 | Рекомендуемая литература | 19 |

**1 Задания на контрольную работу по дисциплине**

«Современный стратегический анализ»

**1.1 Состав вариантов на контрольную работу и правило выбора варианта студентом**

Каждый вариант контрольной работы включает в себя: два теоретических вопроса, практическое задание и два теста. В таблице 1 представлен состав каждого варианта. Номер варианта выбирается по первой букве фамилии студента.

Таблица 1 – Состав вариантов на контрольную работу по дисциплине «Современный стратегический анализ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Правило выбора номера варианта | Номер варианта | Теоретические вопросы к варианту | Номер практического задания | Номера тестов |
| А,О,Х | 1 | 1, 20 | 10 | 13, 20 |
| Б, П, Ц | 2 | 2, 19 | 7 | 9, 17 |
| В, Т, Ш | 3 | 3, 18 | 5 | 1, 15 |
| Г, С, Ф | 4 | 4, 17 | 4 | 3, 16 |
| Д, Ч, Ю | 5 | 5, 16 | 2 | 6, 14 |
| Ж, У, Я | 6 | 6, 15 | 1 | 10, 18 |
| К, Н, Щ | 7 | 7, 14 | 3 | 4, 19 |
| З, Л, Э | 8 | 8, 13 | 6 | 2, 8 |
| Е, М, Я | 9 | 9, 12 | 9 | 7, 12 |
| И, З, Р | 10 | 10, 11 | 8 | 5, 11 |

**1.2 Перечень теоретических вопросов**

1. Сущность стратегического анализа и его роль в современных условиях реформирования экономики России.

2. Стратегические цели современных организаций.

3. Типология стратегий развития организации.

4. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ.

5. Особенности формирования стратегии на различных этапах жизненного цикла организации.

6. Классификация методов анализа внешней среды организации.

7. Этапы проведения SWOT-анализа и их содержание.

8. Методические аспекты проведения PEST-анализа

9. Использование матрицы БКГ в стратегическом анализе.

10. Использование матрицы Мак-Кинси в стратегическом анализе.

11. Учет влияния стейкхолдеров на стратегическое развитие организации.

12. Состав факторов внешней и внутренней среды организации.

13. Понятие портфельного анализа стратегических бизнес-единиц.

14. Модель пяти конкурентных сил М.Портера и использование ее в стратегическом анализе.

15. Содержание ключевых факторов успеха организации и методы их определения.

16. Сущность SNW-анализа и использование его для формирования стратегии развития организации.

17. Методы стратегического анализа внутренней среды организации.

18. Сущность стратегий формирования и дифференциации.

19. Внешние стейкхолдеры, как составляющая макросреды организации.

20. Сущность стратегии лидерства в издержках.

**1.3 Практические задания**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ задание № 1**

На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице.

Таблица – Исходные данные для решения практического задания

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | СЗХ | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Рост рынка, % | 12 | 20 | 2 | 15 | 7 | 5 |
| Относительная доля на рынке | 2 | 0,2 | 1,8 | 3,0 | 2,2 | 0,7 |
| Объем реализации, тыс.д.е. | 20 | 8 | 50 | 30 | 45 | 5 |
| Покрытие затрат, тыс.д.е. | 10 | 4 | 20 | 3 | 15 | 1 |
| Прибыль, тыс.д.е. | 5 | 2 | 10 | 2 | 10 | 1 |

1. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.

2. Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ задание № 2**

В результате проведения PEST-анализа с использованием мнения экспертов был сформирован перечень факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятий, их оценка по десятибалльной системе и весомость (таблица).

Таблица - Факторы внешней среды, оказывающие влияние на деятельность предприятий, их оценка и весомость

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Средняя оценка в баллах | Коэффициент весомости |
| **Политические факторы** | | |
| 1. Текущее законодательство на рынке | 8 | 0,08 |
| 2. Правительственная политика и ее изменение | 10 | 0,10 |
| 3. Торговая политика | 9 | 0,07 |
| 4. Регулирующие органы и нормы | 7 | 0,06 |
| **Влияние экономики** | | |
| 5. Экономическая ситуация и тенденции | 7 | 0,05 |
| 6. Динамика ставки рефинансирования | 6 | 0,04 |
| 7. Общие проблемы налогообложения | 5 | 0,06 |
| 8. Сезонность | 8 | 0,07 |
| 9. Платежеспособный спрос | 7 | 0,06 |
| 10. Обменные курсы валют | 5 | 0,03 |
| 11. Потребности покупателей | 6 | 0,05 |
| **Социокультурные тенденции** | | |
| 12. Демография | 4 | 0,01 |
| 13. Структура доходов т расходов | 5 | 0,03 |
| 14. Реклама и связи с общественностью | 4 | 0,04 |
| 15. Бренд, репутация компании | 5 | 0,06 |
| 16. Мнения и отношения покупателей | 8 | 0,05 |
| 17. Потребительские предпочтения | 7 | 0,07 |
| **Технологические инновации** | | |
| 18. Информация и коммуникация, влияние Интернета | 4 | 0,03 |
| 19. Потенциал инноваций | 3 | 0,01 |
| 20. Развитие конкурентных торговых технологий | 4 | 0,02 |
| 21. Доступ к технологиям, лицензирование, патенты | 3 | 0,01 |
| Итого | - | 1,0 |

Произвести ранжирование факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность торгового предприятия.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ задание № 3**

При проведении SWOT-анализа эксперты оценили по десятибалльной системе сильные и слабые стороны организации с целью выработки стратегии развития организации (таблица).

Таблица - Экспертная сценка сильных и слабых сторон организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сильные и слабые стороны организации | Эксперты | | | | | Сумма | Ранг |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Сильные стороны** | | | | | | | |
| 1. Налаженные контакты во властно-хозяйственных структурах | 4 | 5 | 6 | 4 | 5 |  |  |
| 2. Многолетний опыт работы в данной сфере деятельности | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |  |  |
| 3. Высокая квалификация управленческого персонала | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |  |  |
| 4. Солидная материально-техническая база | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 |  |  |
| 5. Высокая конкурентоспособность продукции | 5 | 6 | 4 | 5 | 4 |  |  |
| 6. Признанный лидер на рынке | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 |  |  |
| 7. Гибкая ценовая политика | 8 | 8 | 7 | 8 | 8 |  |  |
| 8. Долговременные налаженные контакты с поставщиками | 7 | 7 | 8 | 7 | 7 |  |  |
| **Слабые стороны** | | | | | | | |
| 1. Ухудшающееся финансовое состояние компании | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |  |  |
| 2. Значительная текучесть кадров | 5 | 6 | 4 | 6 | 5 |  |  |
| 3. Значительный износ основных фондов | 7 | 7 | 8 | 8 | 7 |  |  |
| 4. Низкий уровень общего состояния маркетинга | 8 | 8 | 7 | 7 | 8 |  |  |
| 5. Отсутствие ясных стратегических направлений | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |  |  |
| 6. Слабое научно-техническое обеспечение и инновационный потенциал | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 |  |  |

**ПРАКТИЧЕСКОЕ задание № 4**

При проведении SWOT-анализа эксперты оценили по десятибалльной системе сильные и слабые стороны организации с целью выработки стратегии развития организации (таблица).

Таблица - Экспертная сценка сильных и слабых сторон организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сильные и слабые стороны организации | Эксперты | | | | | Сумма | Ранг |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Сильные стороны** | | | | | | | |
| 1. Налаженные контакты во властно-хозяйственных структурах | 5 | 6 | 4 | 3 | 5 |  |  |
| 2. Многолетний опыт работы в данной сфере деятельности | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 |  |  |
| 3. Высокая квалификация управленческого персонала | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |  |  |
| 4. Солидная материально-техническая база | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |  |  |
| 5. Высокая конкурентоспособность продукции | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |  |  |
| 6. Признанный лидер на рынке | 9 | 9 | 8 | 10 | 8 |  |  |
| 7. Гибкая ценовая политика | 9 | 8 | 8 | 7 | 7 |  |  |
| 8. Долговременные налаженные контакты с поставщиками | 8 | 7 | 7 | 8 | 9 |  |  |
| **Слабые стороны** | | | | | | | |
| 1. Ухудшающееся финансовое состояние компании | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |  |  |
| 2. Значительная текучесть кадров | 4 | 6 | 5 | 5 | 4 |  |  |
| 3. Значительный износ основных фондов | 8 | 9 | 8 | 7 | 8 |  |  |
| 4. Низкий уровень общего состояния маркетинга | 7 | 8 | 7 | 8 | 9 |  |  |
| 5. Отсутствие ясных стратегических направлений | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |  |  |
| 6. Слабое научно-техническое обеспечение и инновационный потенциал | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 |  |  |

**ПРАКТИЧЕСКОЕ задание № 5**

На основании данных таблицы сделайте необходимые расчеты и постройте матрицу БКГ.

Таблица – Исходные данные для построения матрица БКГ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Объем продаж на рынке, млн.руб. | | Отчетный год | |
| Базисный год | Отчетный год | Фирмы | Конкур. |
| 1. Игрушка «Багира» | 256,8 | 564,96 | 8 | 32 |
| 2. Игрушка «Барсик» | 124,41 | 124,4 | 50 | 50 |
| 3. Игрушка «Кот Бегемот» | 133,98 | 132,95 | 62 | 31 |
| 4. Игрушка «Гаврюша» | 116,44 | 115,0 | 57 | 43 |
| 5. Игрушка «Долматин» | 256,8 | 1001,52 | 2 | 14 |
| 6. Игрушка «Дракоша» | 175,45 | 75,18 | 7 | 6 |
| 7. Игрушка «Тигр Жорик» | 67,48 | 122,99 | 12 | 88 |
| 8. Игрушка «Слоник» | 87,73 | 350,92 | 6 | 7 |
| 9. Игрушка «Умка № 2» | 73,37 | 47,69 | 18 | 32 |

**ПРАКТИЧЕСКОЕ задание № 6**

На основании данных таблицы:

1. Рассчитать показатели: темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции; долю каждого вида продукции в общем объеме продаж.

Таблица – Исходные данные для решения практического задания

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Объем продаж организации в сопоставимых ценах, тыс. руб. | | Емкость рынка в отчетном году, тыс. руб. | Объем продаж конкурента в отчетном году, тыс. руб. | Доля рынка в отчетном году, % | |
| Базисный год | Отчетный год | Организации | Сильнейшего конкурента |
| А | 3800 | 4000 | 16700 | 2500 |  |  |
| Б | 1200 | 1390 | 3933 | 826 |  |  |
| В | 180 | 260 | 3200 | 364 |  |  |
| Г | 3800 | 4500 | 43727 | 3935 |  |  |
| Д | 760 | 960 | 5973 | 1597 |  |  |

2. Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Темпы роста/снижения объема продаж, % | | Клид. | | Доля продукции в общем объеме продаж, % | |
| А |  |  |  |  |  |  |
| Б |  |  |  |  |  |  |
| В |  |  |  |  |  |  |
| Г |  |  |  |  |  |  |
| Д |  |  |  |  |  |  |

**ПРАКТИЧЕСКОЕ задание № 7**

На основании базовой SWOT-матрицы (таблица 1), составленной для ООО НПП «МОНИТОР» - предприятия, специализирующееся на производстве медицинского оборудования, составьте матрицу взаимозависимых пар (таблица 2).

Таблица 1 – Базовая матрица для проведения SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | | Подробное описание |
| 1 | | 2 |
| **Сильные стороны** | | |
| Имидж стабильной и надежной компании, позволяющий привлекать дополнительных потребителей | | ООО НПП «Монитор» на рынке медицинского оборудования функционирует с 1992 года, за все годы существования не имело серьезных нареканий со стороны потребителей |
| Современная технология и высокий уровень техники, применяемые при производстве медицинского оборудования | | При производстве продукции предприятие использует прогрессивные технологии и современное технологическое оборудование |
| Полная оснащенность всеми видами ресурсов | Предприятие располагает в достаточном объеме всеми видами ресурсов, необходимых для производства медицинского оборудования: материальными, трудовыми, технико-технологическими, информационными | |
| Производство медицинского оборудования по более низкой цене, чем у конкурентов | Предприятие производит и реализует продукцию по ценам ниже, чем у конкурентов за счет соблюдения строго режима экономии на всех этапах технологического процесса | |
| Хорошее знание рынка медицинского оборудования | Предприятие постоянно изучает тенденции развития рынка медицинского оборудования | |
| Налаженные контакты с поставщиками комплектующих деталей | Предприятие имеет длительные хозяйственные связи, подкрепленные соответствующими договорами с основными поставщиками комплектующих материалов | |
| Налаженные контакты с покупателями готовой продукции | Предприятие имеет долговременные постоянных покупателей в 72 территориях России и в 7 зарубежных странах | |
| Высокая квалификация и компетенция кадров | Предприятие создано на базе сектора медицинской техники Ростовского НИИ радиосвязи Минрадиопрома с использованием его высококвалифицированных сотрудников. | |
| Постоянное повышение квалификации персонала | Аппарат управления, специалисты и служащие повышают свою квалификацию один раз в пять лет | |
| Хорошие условия труда и социального обеспечения | Условия труда соответствуют установленным нормативам, для работников – полный соц. пакет | |
| Высокая степень лояльности сотрудников по отношению к фирме | Работники привержены своему предприятию, имеют высокий стаж работы на нем | |
| Высокий уровень менеджмента предприятия | Директор предприятия и его команда обладают высокими профессиональными качествами в сфере управления | |
| Полное соответствие международной системе обеспечения качества | Предприятие имеет сертификат системы менеджмента качества У80 13485 и СЕ марку на выпускаемую продукцию | |
| **Слабые стороны** | | |
| Нехватка производственных площадей | Предприятие не расширяет производственные площади, что в условиях роста выпуска продукции приводит к их нехватке | |
| Позаказный характер работы (есть заказ – есть работа, нет заказа, не и работы) | Предприятие работает по предварительно заключенным договорам на поставку продукции | |
| Высокая арендная плата за помещения | Все площади предприятия – арендуемые на условиях высокой арендной платы, собственных площадей предприятие не имеет | |
| Низкий уровень маркетинговой работы по продвижению медицинского оборудования на внутренний и внешний рынки | Предприятие использует ограниченный перечень методов продвижения медицинского оборудования на внутренний и внешний рынки | |
| Низкий уровень инновационной активности | | Предприятие не проводит системной целенаправленной работы по совершенствованию маркетинговой деятельности |
| **Возможности** | | |
| Выход на новые международные и отечественные рынки | | Состояние законодательной базы и финансовое состояние предприятия позволяю ему выходить на новые международные и отечественные рынки |
| Рос спроса на медицинское оборудование | | Рос спроса на медицинское оборудование производимое предприятием создает возможности расширения производства |
| Увеличение требований покупателей к ассортименту медицинского оборудования | | Увеличение требований покупателей к разнообразию ассортимента позволяют его расширять |
| Наличие на рынке труда квалифицированных кадров | | Наличие на рынке труда квалифицированных кадров по профилю предприятия создают дополнительные возможности расширения производств |
| Участие на международных выставках | | Участие в международных выставках позволяет наладить новые деловые связи и расширить круг клиентов |
| Сотрудничество с ведущими отечественными медицинскими центрами, клиниками и учеными | | Создает дополнительные возможности для совершенствования медицинского оборудования и повышения его качества |
| Неудачное поведение и банкротство конкурентов | | Создает возможность занятия освободившихся сегментов рынка медицинского оборудования |
| **Угрозы** | | |
| Наличие сильных конкурентов, появление новых | | Снижает конкурентоспособность предприятия и возможность увеличения его доли рынка |
| Замедление роста рынка продаж медицинского оборудования | | Введение экономических санкций со стороны ряда государств (Турция) препятствует развитию экспорта |
| Рост продаж импортного оборудования | | Рост продаж импортного оборудования снижает возможность развития отечественного рынка |
| Сокращение платежеспособности потенциальных потребителей | | Финансовый кризис способствует сокращению финансовых возможностей медицинских учреждений по приобретению медицинского оборудования |
| Сокращение государственных инвестиций на развитие здравоохранения | | Финансовый кризис снижает возможности государственных инвестиций в здравоохранения и уменьшает платежеспособность государственных медицинских учреждений |
| Рост цен у поставщиков комплектующих деталей | | Инфляционные процессы приводят к росту цен на комплектующие материалы у поставщиков и увеличению себестоимости |

Таблица 2‑SWOT-матрица взаимозависимых пар

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | Поле С и В  (сильные стороны - возможности) | Поле С и У  (сильные стороны - угрозы) |
| Слабые стороны | Поле Сл и В  (слабые стороны - возможности) | Поле Сл и У  (слабые стороны - угрозы) |

**ПРАКТИЧЕСКОЕ задание № 8**

Произведите ранжирование взаимозависимых пар, полученных в результате SWOT-анализа, на основании данных таблицы

Таблица– Исходные данные для выполнения практического задания

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цели | Эксперты | | | В сред-нем | Коэф-фициент весо-мости | Произведение средней оценки в баллах на коэффициент весомости | Ранг |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| За счет высокого уровня менеджмента предприятия организовать новые методы продвижения новых прогрессивных видов медицинского оборудования на внутренний и внешний рынки. | 10 | 8 | 8 | ? | 0,25 | ? | ? |
| За счет квалификации и компетентности кадров, постоянного повышения их квалификации повысить уровень инновационной активности предприятия | 8 | 8 | 6 | ? | 0,15 | ? | ? |
| За счет современного уровня технологии, высокого уровня техники, наличия всех видов ресурсов, высокой квалификации кадров организовать производство новых прогрессивных видов медицинского оборудования. | 10 | 10 | 8 | ? | 0,3 | ? | ? |
| За счет отлаженных контактов с поставщиками комплектующих деталей создавать из резерв, приобретаемый по более низким ценам. | 6 | 8 | 6 | ? | 0,2 | ? | ? |
| За счет налаженных контактов с покупателями медицинского оборудования увеличить объем продаж для снижения доли импортного оборудования | 6 | 4 | 8 | ? | 0,1 | ? | ? |
| ИТОГО | - | - | - | - | 1,0 | - | - |

По результатам ранжирования сделайте выводы.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ задание № 9**

Крупной фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

*Первый альтернативный вариант.* Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

*Второй альтернативный вариант.* Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

*Третий альтернативный вариант.* Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможно стратегического развития компании, Вы считаете наиболее приемлемым.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ задание № 10**

Перед аваикомпанией, обслуживающей несколько авиалиний, возникла необходимость обновления парка самолетов, осуществляющих пассажирские перевозки. Характерной особенностью этих авиалиний, обеспечивающей приток пассажиров, является достаточно высокая частота рейсов, при которой каждый пассажир может вылететь в удобное для него время.

Аналитическая группа, которой была поручена подготовка альтернативных вариантов решения проблемы обновления парка самолетов, представила 5 возможных вариантов ее решения, представляющих различную ценность для руководства компании.

Один из предложенных вариантов состоит в закупке партии новых самолетов вместо устаревших. Их пассажировместимость аэробусов более чем в 2 раза превосходит пассажировместимость старых самолетов. Преимущество этого варианта обновления парка пассажирских самолетов состоит в том, что себестоимость перевозки одного пассажира существенно снизится.

Оцените предложенный аналитической группой альтернативный вариант принятия по закупке для нужд авиакомпании новых самолетов. Целесообразно ли его рассматривать в качестве основного варианта для окончательного принятия решения об обновлении авиакомпанией парка пассажирских самолетов?

**1.4 Тесты**

**ТЕСТ №1**

***Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?***

А) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;

Б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;

В) изучение специфики товара конкурента.

**ТЕСТ № 2**

***Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?***

А) сильные стороны отрасли;

Б) сильные стороны фирмы;

В) цели фирмы;

Г) интересы высшего руководства;

Д) квалификация работников;

Е) степень зависимости от внешней среды;

Ж) все перечисленные факторы.

**ТЕСТ № 3**

***Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:***

А) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

Б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда;

В) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз.

**ТЕСТ № 4**

***SWOT-анализ включает в себя:***

А) анализ возможностей и вероятных угроз организации;

Б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

В) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

Г) все вместе взятое.

**ТЕСТ № 5**

***Как понимать термин «угрозы и возможности»?***

А) в буквальном смысле;

Б) анализ угроз и возможностей – это стандартная процедура в стратегическом управлении;

В) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;

Г) это художественный образ.

**ТЕСТ № 6**

***Стратегическая зона хозяйствования – это:***

А) зона наибольшего стратегического хозяйственного риска;

Б) перспективный сегмент рынка;

В) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;

Г) свободная экономическая зона.

**ТЕСТ № 7**

***Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?***

А) совместное предприятие в новой области;

Б) концентрированна диверсификация;

В) горизонтальная интеграция или слияние;

Г) сокращение;

Д) Вертикальная интеграция;

Е) конгломеративная диверсификация.

**ТЕСТ № 8**

***Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика?***

А) уровень специализации поставщика;

Б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;

В) темпы инфляции и нормы налогообложения;

Г) все перечисленные факторы.

**ТЕСТ № 9**

***Наличие продуктов-заменителей:***

А) уменьшает ценовую власть покупателей;

Б) увеличивает ценовую власть покупателей;

В) не влияет на ценовую власть покупателей;

Г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

**ТЕСТ №10**

***Миссию организации следует определять как:***

А) философия и предназначение, смысл существования организации;

Б) сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация;

В) утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;

Г) все предыдущие ответы верны.

**ТЕСТ №11**

***Назовите группы лиц, чьи интересы должны быть учтены при формировании миссии организации:***

А) собственники и сотрудники организации;

Б) конкуренты;

В) покупатели продукции организации;

Г) деловые партнеры;

Д) общество в целом;

**ТЕСТ №12**

***Цели должны обладать следующими характеристиками:***

А) приемлемостью;

Б) гибкостью;

В) измеримостью;

Г) полезностью;

Д) деталезированностью.

**ТЕСТ №13**

***Основной целью портфельной стратегии является:***

А) разделение труда;

Б) определение специфики и особенностей товара конкурента;

В) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;

Г) выявление конкурентных преимуществ.

**ТЕСТ №14**

***Основной целью деловой стратегии является:***

А) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;

Б) расширение портфеля ценных бумаг;

В) определение работ в подразделениях организации;

Г) совершенствование структуры управления.

**ТЕСТ №15**

***Основной целью функциональной стратегии является:***

А) разработка миссии организации;

Б) разработка целей и задач в подразделениях организации;

В) определение сроков реализации продукции;

Г) выявление потребностей персонала.

**ТЕСТ №16**

***Стратегия низких издержек особенно успешна, если:***

А) эластичность спроса по цене высока;

Б) эластичность спроса по цене низка;

В) эластичность спроса по цене нулевая;

Г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

**ТЕСТ №17**

***Стратегия дифференциации особенно успешна:***

А) в условиях массового спроса;

Б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;

В) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;

Г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

**ТЕСТ №18**

***Стратегия сегментации особенно успешна:***

А) при торговле однородным товаром;

Б) при производстве товаров массового спроса;

В) при оказании элитных услуг;

Г) при организации торговли в маленьком городе.

**ТЕСТ №19**

***Какой тип стратегии (из группы стратегий концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным товаром на данном рынке?***

А) стратегию развития рынка;

Б) стратегию развития продукта;

В) стратегию проникновения на рынок.

**ТЕСТ № 20**

***Может ли на практике фирма реализовывать одновременно несколько стратегий?***

А) может;

Б) не может;

В) может, только если это многоотраслевая компания.

**2 Методические указания к выполнению контрольной работы**

Для ответа на теоретический вопрос целесообразно использовать литературу, рекомендуемую в настоящих методических указаниях. Возможно использование и другой литературы на усмотрение студента. Теоретические положения можно раскрывать на примере той организации, где работает студент (данное требование не является обязательным), но может повысить рейтинг работы.

Текст практического задания в контрольную работу переписывать не надо, указывается только его номер. Затем приводится его решение по форме:

Решение практического задания № 1.

Решение приводится в удобное для студента форме, но обязательно приводятся формулы расчета тех или иных показателей и делаются выводы по результатам расчетов.

Тесты также не переписываются, приводятся только правильные варианты ответов, например:

Тест № 2 –1

Пример условный

Тест № 10 ‑ 3

Выполненная контрольная работа сдается (высылается) в университет на проверку в соответствии с учебным графиком. Студенты, получившие контрольную работу после проверки, должны ознакомится с замечаниями, и с их учетом и рекомендацией преподавателя письменно доработать в той же тетради после замечаний преподавателя.

Доработанная контрольная работа предъявляется преподавателю при сдаче экзамена по предмету.

**3. Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Сущность, цели и задачи стратегического анализа.
2. Информационная база стратегического анализа.
3. Место и роль стратегического анализа в стратегическом управлении.
4. Виды стратегического анализа.
5. Методологические принципы стратегического анализа.
6. Классификация стратегического анализа.
7. Общенаучные методы стратегического анализа.
8. Специфические методы стратегического анализа.
9. Классификация факторов внешней среды организации.
10. Классификация факторов внутренней среды организации.
11. Стратегический анализ макроокружения.
12. Стратегический анализ микроокружения.
13. Стратегическая сегментация и выделение стратегических зон хозяйствования.
14. Основные логические схемы проведения стратегического анализа внутренней среды.
15. Анализ конкурентоспособности организации.
16. Методика SWOT-анализа.
17. Методика PEST-анализа
18. Анализ среды коммерческой организации методом составления профиля среды.
19. SNW-подход к анализу внутренней среды организации.
20. Матричные методы портфельного анализа в стратегическом анализе.
21. Сущность и методика построения матрицы БКГ.
22. Сущность и методика построения матрица МакКинси.
23. Использование матрицы Ансоффа в стратегическом анализе.
24. Использование матрицы Абелл в стратегическом анализе.
25. Анализ цепочки создания ценностей.
26. Модель MDL/LC – классическая модель стратегического анализа.
27. Использование модели SHELL/DPM в стратегическом анализе.
28. Анализ стратегического положения компании методом SPACE.
29. Использование метода BSC в стратегическом анализе.
30. Стратегический анализ факторов внешней финансовой среды.
31. Стратегический анализ факторов внутренней финансовой среды.
32. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции организации.
33. Понятие стратегии. Классификация стратегий.
34. Стратегии развития.
35. Функциональные стратегии.
36. Деловые стратегии (бизнес-стратегии).
37. Иерархическая структура стратегий.
38. Особенности корпоративной стратегии.
39. Стратегический анализ бизнес-процессов.
40. Стратегический анализ ресурсов организации.

**4. Рекомендуемая литература**

1.Абчук, В. А.  Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 249 с.

2. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и проце- дуры: моногр. / В.А. Агафонов. – М.: Инфра-М, 2019. – 350 c.

3.Акмаева Р.И. Практикум по курсу «стратегический менедж- мент» / Р.И. Акмаева. – М.: Русайнс, 2016. – 189 c.

4.Бараненко С.П. Стратегический менеджмент / С.П. Бараненко.

* М.: Центрполиграф, 2019. – 480 c.

5.Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учеб. / В.А. Бари- нов, В.Л. Харченко. – М.: Инфра-М, 2017. – 289 c.

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учеб. / Л.Е. Ба- совский и др. – М.: Инфра-М, 2018. – 80 c.

7.Веселков С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управ- ление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Весел- ков, Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2019. – 606 c.

8.Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2015. – 576 с.

9.Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент: учеб. / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: Форум, 2016. – 240 c.

1. Володина О.А. Стратегический и инновационный менеджмент: учеб. пособие / О.А. Володина. – М.: Академия, 2019. – 446 c.

11.Гарнов А.П., Поздняков В. Я. Анализ и диагностика финансово- хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Москва: ООО "Научно- издательский центр ИНФРА-М", 2018.

12.Губина О.В., Губин В.Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Практикум: Учебное пособие / Москва: Издательский Дом "ФОРУМ", 2018.

13.Руководство для преподавателей по организации и планированию различных видов занятий и самостоятельной работы обучающихся в Донском государственном техническом университете: метод. указания / Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018.