

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

_____ 2024

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

дисциплины: **Стратегический анализ в системе экономической безопасности предприятия**

специальность: **38.05.01 Экономическая безопасность**

специализация: **Экономическая безопасность бизнеса в цифровой экономике**

форма обучения: **очная**

Фонд оценочных средств разработан по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация «Экономическая безопасность бизнеса в цифровой экономике»

Фонд оценочных средств разработал:

А.В. Воронин, профессор, д-р экон. наук, профессор

1. Формы аттестации по дисциплине

1.1. Форма промежуточной аттестации: *экзамен, курсовой проект.*

Способ проведения промежуточной аттестации: *устный экзамен.*

1.2. Формы текущей аттестации:

Таблица 1.1

№ п/п	Форма обучения	
	ОФО	
1	дискуссия	
2	рефераты и сообщения	
3	творческие задания	
4	кейс-задачи	
5	задачи	

2. Результаты обучения по дисциплине, подлежащие проверке при проведении текущей и промежуточной аттестации

Таблица 2.1

№ п/п	Структурные элементы дисциплины		Код результата обучения по дисциплине	Оценочные средства	
	Номер раздела	Дидактические единицы (предметные темы)		Текущая аттестация	Промежуточная аттестация
1	1	Сущность и содержание стратегии организации.	31, 32, У2	вопросы для дискуссии по разделу 1 №1-4, темы рефератов и сообщений по разделу 1 №1-10, кейс-задача по разделу 1	Вопросы к экзамену № 1-5
2	1	Стратегические интересы, цели и ценности.	31, 32, У1, У2, В1	вопросы для дискуссии по разделу 1 № 5-7, темы рефератов и сообщений по разделу 1 №11-18, индивидуальные творческие задания по разделу 1, задачи по разделу 1	Вопросы к экзамену №6-11
3	1	Видение будущего.	32, У1, У2, В1, В2	вопросы для дискуссии по разделу 1 №7-8, темы рефератов и сообщений по разделу 1 №19-23, индивидуальные творческие задания по разделу 1	Вопросы к экзамену №12-13
4	1	Стратегический процесс.	32, У2, В2	вопросы для дискуссии по разделу 1 №9-10, темы рефератов и сообщений по разделу 1 №24-30	Вопросы к экзамену №14-19
5	2	Роль анализа в формулировании стратегии.	32, 33, У1, У3, У4, В3	вопросы для дискуссии по разделу 2 №1-2, темы рефератов и сообщений по разделу 2 №1-9, индивидуальные творческие задания по разделу 2,	Вопросы к экзамену №20-24

№ п/п	Структурные элементы дисциплины		Код результата обучения по дисциплине	Оценочные средства	
	Номер раздела	Дидактические единицы (предметные темы)		Текущая аттестация	Промежуточная аттестация
				кейс-задача по разделу 2	
6	2	Отраслевой анализ.	33, 34, У2, У3, У4, В3, В4	вопросы для дискуссии по разделу 2 №3-5, темы рефератов и сообщений по разделу 2 №10-20, индивидуальные творческие задания по разделу 2	Вопросы к экзамену № 25-30
7	2	Анализ ресурсов и способностей. Стратегический подход к экономической безопасности предприятия.	32, 33, 34, У1, У3, У4, В2, В3, В4	вопросы для дискуссии по разделу 2 №6-10 темы рефератов и сообщений по разделу 2 № 21-30, задача по разделу 2	Вопросы к экзамену № 31-40
8	3	Конкурентные стратегии.	33, 34, У2, У3, В2, В3	вопросы для дискуссии по разделу 3 №1-3, темы рефератов и сообщений по разделу 3 № 1-10, кейс-задача по разделу 3	Вопросы к экзамену № 41-44
9	3	Выбор стратегической позиции на рынке.	33, 34, У2, У3, У4, В2, В4	вопросы для дискуссии по разделу 3 №4-5, темы рефератов и сообщений по разделу 3 № 11-18, задачи по разделу 3	Вопросы к экзамену № 45-50
10	3	Оценивание стратегических альтернатив.	33, У2, У4, В4	вопросы для дискуссии по разделу 3 №6-8, темы рефератов и сообщений по разделу 3 № 19-24, индивидуальные творческие задания по разделу 3	Вопросы к экзамену № 51-55
11	3	Стратегии в новое время.	33, У1, У2, В2, В4	вопросы для дискуссии по разделу 3 №9-10, темы рефератов и сообщений по разделу 3 № 25-30	Вопросы к экзамену № 56-60

3. Фонд оценочных средств

3.1. Фонд оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения по дисциплине, включает в себя оценочные средства для текущей аттестации и промежуточной аттестации.

3.2. Фонд оценочных средств для текущей аттестации включает:

- перечень вопросов для проведения дискуссий – 30 шт. (Приложение 1);
- темы рефератов и сообщений – 90 шт. (Приложение 2);
- темы индивидуальных творческих заданий – 6 шт. (Приложение 3);
- комплект кейс-задач – 4 шт. (Приложение 4);
- комплект задач – 5 шт. (Приложение 5);

3.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации включает:

- перечень вопросов к экзамену – 60 шт. (Приложение 6).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

**Перечень вопросов для проведения дискуссий
по дисциплине «Стратегический анализ в системе экономической безопасности
предприятия»**

Раздел 1. «Современный стратегический менеджмент»

1. Что понимать под стратегией организации? Роль стратегии в успехе организации.
 2. Соотношение понятий «стратегия» и «стратегический план».
 3. Структура стратегического плана. Подходы к его разработке.
 4. Отличия стратегических от тактических управленческих решений.
- Процедура разработки стратегических решений.
5. Подходы к определению стейкхолдеров организации.
 6. Постановка и реализация стратегических целей.
 7. Как оценить стратегические цели организации?
 8. Стратегические изменения и роль видения организации.
 9. Ключевые этапы и модели стратегического процесса.
 10. Анализ стратегического процесса.

Раздел 2. «Стратегический и конкурентный анализ»

1. Разнообразие подходов и методик стратегического и конкурентного анализа.
2. Ограничения методик стратегического и конкурентного анализа.
3. Отличия подходов анализа окружающей среды и отраслевого анализа.
4. Как определить географические границы отрасли?
5. Развитие отраслевого и конкурентного анализа.
6. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии.
7. Дерево способностей организации.
8. Развитие ресурсов и способностей, их оценка.
9. Оценка прибыльности ресурсов и способностей.
10. Выбор направлений стратегического развития организации на основе результатов стратегического и конкурентного анализа.

Раздел 3. «Стратегические альтернативы»

1. Жизненный цикл организации и стратегический выбор.
2. Интернационализация бизнеса.
3. Базовые конкурентные стратегии.
4. Стратегия как выбор позиции на рынке.
5. Содержание и ограничения методов портфельного анализа.
6. Оценка стратегической гибкости и синергизма.
7. Балансирование продуктового набора по стадиям жизненного цикла.
8. Оценка перспектив рентабельности и роста.
9. Изменения стратегических направлений развития под влиянием инноваций.
10. Управление многопрофильными корпорациями.

Критерии оценки:

Балл 5 выставляется обучающемуся, если он полно усвоил материал по теме; 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 и отстаивать свою точку зрения. Могут быть допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов;

Балл 4 выставляется обучающемуся, если ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в усвоении материала темы допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа; допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

Балл 3 выставляется обучающемуся, 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; обучающийся не может применить теорию в новой ситуации.

Балл 1-2 выставляется обучающемуся, если не раскрыто основное содержание материала по теме; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной его части; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

Балл 0 – выставляется обучающемуся, если обучающийся не ориентируется в поставленном вопросе и не может поддержать дискуссию.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

Темы рефератов и сообщений**по дисциплине «Стратегический анализ в системе экономической безопасности предприятия»****Раздел 1. «Современный стратегический менеджмент»**

1. Роль стратегического менеджмента в постиндустриальную эпоху.
2. Объекты, уровни и методы стратегического управления.
3. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления организацией.
4. Школы стратегий в эволюции стратегической мысли.
5. Стратегическое мышление в современном мире.
6. Управление потоком стратегических решений.
7. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия.
8. Процесс формирования и реализации стратегии.
9. Внедрение и контроль реализации стратегии.
10. Разработка стратегического плана развития организации.
11. Роль ценностей организации в стратегическом процессе.
12. Пространство интересов.
13. Стратегическое лидерство.
14. Стратегия и корпоративная культура.
15. Миссия организации: принципы формирования.
16. Постановка и реализация стратегических целей.
17. Определение целей организации. Оценка стратегических целей.
18. Стратегический треугольник.
19. Стратегическое видение.
20. Структура видения будущего.
21. Структурирование пространства интересов стейкхолдеров.
22. Взаимодействия с заинтересованными сторонами. Стандарты.
23. Современные тенденции теории и практики стратегического управления.
24. Стратегический процесс: содержание, подходы.
25. Стратегические единицы бизнеса.
26. Стратегические зоны хозяйствования.
27. Цепочка ценности.
28. Разработка стратегических мероприятий по направлению деятельности и бизнес-планов организации.
29. Система обратных связей в стратегическом процессе.
30. Процедура разработки стратегических решений.

Раздел 2. «Стратегический и конкурентный анализ»

1. Анализ больших данных в стратегическом менеджменте.
2. Стратегический анализ конкурентной среды в регионе.
3. Вклад теории игр в стратегический анализ.
4. Кейсы использования в стратегии организации реальных опционов.
5. Критика применения SWOT-, SNW-анализ, PEST- анализа.
6. Методы многомерной статистики в стратегическом и конкурентном анализе.
7. Анализ конкурентного преимущества организации.
8. Экспертные методы в стратегическом и конкурентном анализе.

9. Информационные источники для проведения стратегического и конкурентного анализа.
10. Анализ привлекательности отрасли.
11. Определение границ отрасли.
12. Модель пяти сил конкуренции М.Портера и ее развитие.
13. Составляющие конкурентного преимущества.
14. Природа и источники конкурентного преимущества.
15. Анализ сегментации рынка.
16. Стратегические группы.
17. Привлекательность позиции организации, интегрированная карта ценности, профили ценности.
18. Бизнес-модель организации, как интегрированное описание логики бизнеса организации.
19. Отраслевая конкуренция.
20. Структура, конкуренция и факторы успеха в течение жизненного цикла отрасли.
21. Ресурсный подход в стратегическом менеджменте.
22. Построение организации на основе ключевых компетенций.
23. Динамические компетенции.
24. Оценка прибыльности ресурсов и способностей организации.
25. Оценка ресурсов и способностей организации для формирования стратегии.
26. Дерево компетенций (способностей). Ключевые способности организации.
27. Развитие ресурсов и способностей.
28. Идентификация ключевых ресурсов и способностей организации, их оценка.
29. Ремоделирование организации. Потенциальные возможности и адаптивность.
30. Представление результатов стратегического и конкурентного анализа.

Раздел 3. «Стратегические альтернативы»

1. Конкурентная стратегия: лидерство по издержкам.
2. Конкурентная стратегия: дифференциация.
3. Конкурентные стратегии в различных отраслях. Жизненный цикл отрасли.
4. Конкурентные преимущества в технологически емких отраслях.
5. Вертикальная интеграция и сфера деятельности организации. Стратегии слияний и поглощений.
6. Значение международной конкуренции для отрасли
7. Интернационализация бизнеса.
8. Многонациональные стратегии: глобализация или национальная специализация.
9. Стратегии входа на зарубежные рынки.
10. Тенденции диверсификации и конкурентные преимущества на основе диверсификации.
11. Стратегия, как позиция организации на рынке.
12. Инструменты портфельного анализа. Ограничения применения.
13. Кейсы российских компаний по выбору и оценке стратегии.
14. Кейсы зарубежных компаний по выбору и оценке стратегии.
15. Кластерная теория в стратегическом управлении.
16. Патентный анализ как методика стратегического анализа.
17. Сбалансированная система показателей как инструмент контроллинга реализации стратегии.
18. Бенчмаркинг: его роль и значение в стратегическом управлении.
19. Оценка эффективности стратегического управления организацией.
20. Оценка стратегических альтернатив.
21. Балансирование портфеля организации.

22. Реальные опционы в менеджменте.
23. Стратегическая гибкость и уязвимость.
24. Синергизм и его оценка.
25. Современные тенденции стратегического управления (критический обзор публикаций).
26. Конкуренция на новой основе в постиндустриальную эпоху.
27. Инновации как источник конкурентного преимущества.
28. Построение корпоративной стратегии на основе ESG-факторов.
29. Стратегическая роль знаний.
30. Стратегическая гибкость и инновации.

Требования к содержанию и оформлению

Каждый обучающийся в течение семестра должен написать реферат или сообщение по одной из предлагаемых тем. Баллы за выполненную работу учитываются в последней текущей аттестации по дисциплине в семестре. Максимальная оценка за рефераты и сообщения 10 баллов.

Темы должны быть раскрыты полностью, разносторонне, содержать различные точки зрения на исследуемую проблематику. При раскрытии содержания тем необходимо использовать различные источники, содержащие актуальную информацию, в том числе статистические данные в динамике за последние 3 года.

Объем рефератов и сообщений должен быть 10-15 страниц печатного текста, содержать тему, данные обучающегося, основной текст и список используемой литературы.

Критерии оценки:

Балл 9-10 – выставляется обучающемуся, если содержание реферата или сообщения полностью соответствует тематике, четко сформулировано понимание вопроса, вопрос раскрыт глубоко и полно с корректным использованием примеров, сделан глубокий анализ различных точек зрения, выдержан объем, соблюдены требования к оформлению, речь обучающегося четкая и грамотная.

Балл 7-8 – выставляется обучающемуся, если содержание реферата или сообщения соответствует тематике, сформулировано понимание вопроса, вопроса раскрыт с корректным использованием примеров, сделан анализ различных точек зрения, выдержан объем, но имеются незначительные упущения в оформлении, в речи обучающегося допускаются несущественные ошибки.

Балл 5-6 – выставляется обучающемуся, если содержание реферата или сообщения соответствует тематике, сформулировано понимание вопроса в целом, вопрос раскрыт не полно, приведенные примеры не все корректны, отсутствует логическая последовательность в изложении различных точек зрения, не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении, допускаются речевые ошибки.

Балл 3-4 – выставляется обучающемуся, если содержание реферата или сообщения в целом соответствует тематике, понимание вопроса частично, вопрос не раскрыт, приведенные примеры не все корректны, не выдержан объем реферата, имеются существенные упущения в оформлении, допускаются речевые ошибки.

Балл 1-2 – выставляется обучающемуся, если содержание реферата или сообщения не соответствует тематике, отсутствует понимание вопроса, вопрос не раскрыт, примеры некорректны, не выдержан объем реферата и не выполнены требования к его оформлению, речь обучающегося неграмотна.

Балл 0 – выставляется обучающемуся, если реферат или сообщение не подготовлено.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

**Темы индивидуальных творческих заданий
по дисциплине «Стратегический анализ в системе экономической безопасности
предприятия»**

Раздел 1. «Современный стратегический менеджмент»

Сформулируйте миссию организации, принятой для анализа, используя формулировки миссий успешных компаний и следующую исходную информацию.

Исходные данные. Определение миссии должно включать следующие моменты:

- провозглашение ценностей и убеждений;
- продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;
- рынок, на котором организация позиционируется;
- способы выхода на свой рынок;
- ключевые технологии, которые будут использоваться;
- стратегические принципы развития и/или финансирования.

Для помощи при составлении конкретной формулировки миссии организации Вам предлагается воспользоваться трафаретом (рис.1).

<p>Миссия _____ (наименование организации) закljučается в обеспечении экономического роста и решении _____ _____ (формулировка конкретных социальных и/или экономических проблем) посредством производства и реализации _____ _____ (наименование основных продуктов) удовлетворяющих _____ требованиям</p> <p>_____ (стандарты, качество, конкурентоспособность) Это должно позволить акционерам и/или партнерам _____ (наименование организации) получить оптимальную прибыль, а ее персоналу — достойное и справедливое вознаграждение.</p> <p>Впишите в произвольной форме ключевые моменты Вашей будущей миссии:</p>

Рис.1. Трафарет для формулирования миссии

Чтобы правильно сформулировать сферу бизнеса, в которой работает компания, необходимо учитывать три фактора:

- 1) запросы потребителей, или, что удовлетворяется;
- 2) группы потребителей, или чьи запросы удовлетворяются;
- 3) используемые технологии и выполняемые функции, или как удовлетворяются запросы потребителей.

2. Задание заключается в определении по анализируемой организации (на выбор обучающегося) стратегического видения, миссии организации, ее стратегических целей и приоритетов.

Для помощи при составлении конкретной формулировки стратегического видения и миссии организации предлагается воспользоваться шаблонами в таблицах 1, 2.

Таблица 1

Матрица стратегического видения организации

Период времени	Взгляд	Оценка параметров организации	Описание состояния организации (настоящее, будущее)	Примечание
Настоящее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции; Типовые стратегии; Возможности и угрозы; Входящие ресурсы; Выпускаемая продукция		
	Вид изнутри	Сильные стороны; Проблемы организации; Ключевые компетенции; Управление персоналом; Ориентация организации		
Будущее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции; Типовые стратегии; Возможности и угрозы; Входящие ресурсы; Выпускаемая продукция		
	Вид изнутри	Сильные стороны; Проблемы организации; Ключевые компетенции; Управление персоналом; Ориентация организации		

Таблица 2

Матрица миссии организации

Уровень	Параметр	Содержание параметра	Содержание характеристик организации	
			Наименование	Ранг
Миссия организации вовне	Предназначение	Ценности и нормы		
		Легальное осуществление идеи		
		Удовлетворение потребностей клиентов		
	Стратегическая цель	Экспансия		
		Развитие		
		Совершенствование		
		Идентификация организации во внешней среде		
	Национальная идея	Особенности национального менталитета		
		Аспекты национальной гордости		
	Рекламная акция	Презентация своего образа		
Формирование имиджа организации				

Уровень	Параметр	Содержание параметра	Содержание характеристик организации	
			Наименование	Ранг
	Направленность	Народная		
		Элитарная		
		Специальная		
	Собственное представление себе	Кадровый потенциал		
		Мотивация к развитию		
		Уникальность ресурсов и квалификации		
Социо-культурные ценности, принятые организацией	Нравственные нормы			
	Этические и эстетические нормы			
	Ответственность за производимую продукцию			
	Традиции и легенды			
	Ожидания персонала			
Выравнивание вектора интересов сотрудников в одном направлении	Ориентация на концепцию консенсуса (компромисса)			
	Снижение противоречия между трудом и капиталом			
	Работа в команде			
Помощь работникам идентификации себя организацией	Вовлеченность персонала в управление			
	Объединение персонала			
	Возможность раскрытия потенциала работников			
Удовлетворение потребностей персонала	Качество трудовой жизни			
	Обучение всему передовому			
	Помощь персоналу в самосовершенствовании			

Согласно определенным стратегическому видению и миссии, сформулируйте и обоснуйте стратегические цели и приоритеты исследуемой организации с тем, чтобы раскрыть целевой аспект всей ее деятельности (табл.3).

Цели разрабатываются по принципу декомпозиции (по функциональным областям, видам бизнеса и т.п.) и могут представлять собой ориентиры деятельности организации, связанные с конкуренцией в долгосрочной перспективе и созданием соответствующих конкурентных преимуществ.

Для постановки целей соответствующих уровней и адекватного распределения ключевых ресурсов организации рекомендуется следующая система приоритетов:

- 1-й уровень: оптимальная концентрация;
- 2-й уровень: достаточный минимум;

3-й уровень: остаточный принцип (в том числе полное прекращение отдельных программ и проектов).

При работе над заданием может быть принята любая другая обоснованная система приоритетов.

Результатом аналитического соединения принятой системы приоритетов с установленными стратегическими целями является система стратегических целевых приоритетов организации, которая может быть сведена в табличной или любой иной форме.

Таблица 3

Матрица стратегических целей

Наименования направлений	Субъекты целеполагания	Наименование характеристик целеполагания		Примечание
		Содержание возможных целей	Степень значимости (ранг)	
Цели внешние	Потребители	Получение большей ценности приобретаемого товара (услуги) на один рубль цены		
	Поставщики	Установить долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения		
	Конкуренты	При минимальных затратах захватить долю конкурентов организации на рынке		
	Кредиторы	Получить в срок выданный кредит с процентами		
Цели внешние	Местное сообщество	Сохранить экологическое равновесие		
	Органы власти	Обеспечить занятость населения и поступления в бюджет		
Цели внутренние (функциональные, экономические, социальные)	Менеджеры	Осуществить рост имиджа организации и увеличение доли рынка, принадлежащего ей		
	Собственники	Получить процент на вложенный в организацию капитал		
	Работники	Стабильно зарабатывать деньги на жизнь		
Цели системные	Организация как система	Минимум неопределенности при максимальной стабильности		
Критерии	Базовые	Эффективность		
		Реализуемость		

Наименования направлений	Субъекты целеполагания	Наименование характеристик целеполагания		Примечание
		Содержание возможных целей	Степень значимости (ранг)	
		Достижимость		
		Измеримость		
		Совместимость		
		Иерархичность		
		Гибкость		
	Стратегические	Решение главных проблем		
		Преодоление угроз		
		Использование возможностей		
		Реализация сильных сторон организации		

Раздел 2. «Стратегический и конкурентный анализ»

1. Для проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды обучающемуся предлагается использовать три метода: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, результаты которых сводятся в табличной форме (табл. 4, 5, 6). Заполнение матриц SWOT-, PEST-, SNW-анализа выполняется на основе информации и выводов по принятой для анализа (на выбор обучающегося) организации. При представлении результатов должна прослеживаться логика рассуждений и анализа.

Таблица 4

Матрица SWOT-анализа

	Возможности	O		Сильные стороны	S
1			1		
2			2		
...			...		
	Угрозы	T		Слабые стороны	W
1			1		
2			2		
...			...		

↑
↑

Внешнее окружение
Организация

При выполнении SWOT-анализа на первом этапе заполняются показатели внешней среды возможности/угрозы, затем показатели внутренней среды сильные/слабые стороны в зависимости от результатов анализа внешнего окружения. Вторым этапом является количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды по принятой шкале. На пересечении строки и столбца ставится экспертная оценка значимости данного сочетания угроз и сильных сторон, возможностей и сильных сторон и т.д. На третьем этапе суммируем полученные оценки и получаем общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

На четвертом этапе формируем проблемное поле организации. Для этого необходимо определить проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. На пятом этапе проблемы должны быть количественно оценены как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, перекрываемых данной проблемой.

Таблица 5

PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации

	Политика	P		Экономика	E
1			1		
2			2		
...			...		
N ₁			M ₁		
	Сценарий №1 политика			Сценарий №1 экономика	
	Социум	S		Технология	T
1			1		
2			2		
...			...		
P ₁			K ₁		
P+1	Сценарии №1 социум		K+1	Сценарии №1 технология	

При выполнении PEST-анализа рекомендуется использовать сценарный подход. Сценарии предполагают характеристику влияния факторов дальней внешней среды на положение организации в будущем. Задачей анализа является выделение движущих сил (наиболее мощных сил, оказывающих наибольшее влияние на то, какого типа изменения произойдут в структуре отрасли и конкурентной окружающей среде), а также в отделении главных причин изменений на рынке от второстепенных.

SNW-анализ (табл.6) выполняется по предлагаемому шаблону. Перечень конкретных оцениваемых стратегических позиций определяется с учетом особенностей исследуемой организации, в том числе уровня ее диверсификации деятельности.

Таблица 6

Стратегический SNW-анализ внутренней среды

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S	N	W
		Сильная	Нейтральная	Слабая
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии			
3	Организационная структура управления			
4	Финансы как общее финансовое положение			
5	Продукт как конкурентоспособность			
6	Структура затрат (уровень себестоимости)			
7	Дистрибуция как система реализации продукта			
8	Информационная технология			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в т.ч.:			
11	Уровень производства			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)			
14	Качество торговой марки			
15	Качество персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти			

19	Отношения со технологическими партнерами (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)			
20	Инновации как исследования и разработки			
21	Послепродажное обслуживание			
22	Степень вертикальной интегрированности			
23	Корпоративная культура			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)				
25				
...				

2. Применяя данные по анализируемой организации составить профиль отрасли, используя структуру таблицы 7.

Таблица 7

Оценка привлекательности отрасли

Показатель	Оценка привлекательности						
		Весьма непривлекательно	Непривлекательно	Нейтрально	Привлекательно	Весьма привлекательно	
ПОТРЕБИТЕЛИ И РЫНОК							
Размер рынка	малый						большой
Темп роста рынка и потенциал	малый						большой
Цикличность спроса	высокая						низкая
Чувствительность цен	высокая						низкая
Прибыльность продукта	низкая						высокая
Дифференциация продукта	незначительная						значительная
ФАКТОРЫ КОНКУРЕНЦИИ							
Существование равных конкурентов	много						мало
Интенсивность конкуренции	высокая						низкая
Затрудненность входа в отрасль	малая						большая
Затрудненность ухода из отрасли	большая						малая
Изменчивость доли на рынке	высокая						низкая
Уровень интеграции	высокий						низкий
Наличие товаров-заменителей	много						мало
Загруженность мощностей	низкая						высокая
БАРЬЕРЫ ВХОЖДЕНИЯ В ОТРАСЛЬ							
Эффект масштаба	низкий						высокий
Требуемые капиталовложения	мало						много
Приверженность покупателей поставщикам	низкая						высокая

Показатель	Оценка привлекательности						
		Весьма непривлек а-тельно	Непривл е-ка тельно	Нейтрал ь-но	Привле -ка тельно	Весьма привлекательн о	
Наличие каналов распределения	много						мало
Доступ к каналам распределения	легкий						трудный
Доступ к сырью	легкий						трудный
Защита со стороны государства	слабая						сильная
Социокультурное сопротивление	слабое						сильное
БАРЬЕРЫ УХОДА ИЗ ОТРАСЛИ							
Государственные и социальные ограничения	много						мало
Специализация активов	высока я						низкая
Конвертируемость активов	низкая						высокая
Зависимость от стратегических взаимоотношений	высока я						низкая
Затраты на переход в другую отрасль	высоки е						низкие
ПОСТАВЩИКИ							
Интенсивность конкуренции среди поставщиков	низкая						высокая
Наличие материалов заменителей	мало						много
Наличие местных поставщиков	мало						много
Доступ к иностранным поставщикам	трудны й						легкий
Формирование стратегических союзов	мало						много
Уровень вертикальной интеграции поставщиками	низкий						высокий
ТЕХНОЛОГИИ							
Уровень технических новшеств	высоки й						низкий
Сложность производства продукц ии	высока я						низкая
Патенты и интеллек туальная собственность	много						мало

Показатель	Оценка привлекательности						
		Весьма непривлекательно	Непривлекательно	Нейтрально	Привлекательно	Весьма привлекательно	
Научеёмкость продукта	высокая						низкая

Обучающийся должен собрать, проанализировать и представить информацию по одной из отраслей экономики, предварительно определив ее границы.

3. На основании данных о структуре товарооборота анализируемой организации (на выбор обучающегося) определить уровень ее диверсификации деятельности: монопродуктовая или диверсифицированная компания.

Для этого используется показатель доли в объеме продаж одного продукта.

Однопродуктовые компании имеют долю одного товара (товарной группы) на уровне от 95% общего объема продаж.

Компании с доминирующим продуктом имеют долю основного товара (товарной группы) в диапазоне 70-95%.

Компании с технологически связанной продукцией (родственная диверсификация) - сбыт любого одного продукта составляет менее 70% от общего объема продаж, но на технологически связанные группы продуктов приходится более 70% от этого объема.

Компании, выпускающие продукты, связанные со сбытом (горизонтальная диверсификация) - сбыт одного продукта составляет менее 70% от общего объема продаж, а объем продаж через общую сбытовую сеть составляет более 70%.

Компании, выпускающие продукцию, связанную со сбытом и технологией - , доля одного продукта в общем объеме продаж составляет менее 70%, но доля продуктов, связанных технологически и общей сбытовой сетью, составляет более 70% от общего объема продаж.

Компании, выпускающие не связанную между собой продукцию (конгломеративная диверсификация) - продают менее 70% от общего объема сбыта продукции, связанной как технологически, так и общей сбытовой сетью.

Также, в качестве альтернативы, можно воспользоваться другим показателем: модифицированный индекс Херфиндаля-Хиршмана (Н).

$$H = 1 - \sum_{i=1}^n p_i^2$$

где i – сегменты (отрасли)/продукты, в которых действует компания, $i = 1, 2... n$;

p_i – доля продаж компании в i -м сегменте (отрасли) по отношению к совокупной выручке компании.

Если H близок к нулю, компания является монопродуктовой, ближе к единице – диверсифицированной, ведущей деятельность в разных сегментах (отраслях), реализующей несколько продуктов.

Раздел 3. «Стратегические альтернативы»

1.Задание заключается в балансировании продуктового профиля анализируемой организации (на выбор обучающегося) по фазам жизненного цикла.

Одним из основных противоречий при разработке стратегии организации является несогласованность краткосрочных и долгосрочных приоритетов развития.

Удобным инструментом для уравнивания близких и дальних перспектив является матрица балансирования жизненных циклов (табл.8).

Заполнение матрицы включает несколько этапов:

1) распределить продукты организации вместе с необходимой информацией между соответствующими клетками краткосрочной (КП) и долгосрочной (ДП) перспектив;

2) просуммировать объемы продаж и прибыли и вписать результаты в верхние ячейки клеток по строкам экстраполяции в КП и ДП;

3) определить контрольные цифры (КЦ) объемов продаж и прибылей и вписать соответствующие клетки КП и ДП;

4) распределить вклады различных продуктов в достижение КЦ по фазам жизненного цикла;

5) определить то, как планируемые в настоящее время капитальные вложения (КВ) должны «накладываться» на соответствующие фазы жизненного цикла;

Таблица 8

Матрица балансирования жизненных циклов

КВ	Э/КЦ						
Прибыли	Э/КЦ						
продажи	Э/КЦ						
Конкурентная позиция	Очень сильная						Краткосрочная перспектива
	Сильная						
	Средняя						
	Слабая						
	Очень слабая						
	Фазы жизненного цикла	Зарождение	Быстрый рост	Медленный рост	Зрелость	Затухание	
Конкурентная позиция	Очень сильная						Долгосрочная перспектива
	Сильная						
	Средняя						
	Слабая						
	Очень слабая						
КВ	Э/КЦ						
Прибыли	Э/КЦ						
Продажи	Э/КЦ						

6) распределить объемы КВ, вписывая КЦ;

7) проверка обеспеченности ресурсами;

8) определить какие нужно предпринять изменения в наборе продуктов.

Краткие методические рекомендации

Каждый обучающийся в течение семестра должен выполнить индивидуальное задание по двум предлагаемым заданиям. Максимальная оценка за индивидуальное творческое задание 10 баллов.

Задание должно быть выполнено нестандартно, самостоятельно, с использованием аналитических данных, оригинальность текста должна составлять не менее 70%. Текст должен быть структурирован и правильно построен логически. Итоги работы представляются в виде краткой справки (5 листов печатного текста) с ее защитой и презентацией (7-10 слайдов).

Критерии оценки:

Балл 9-10 выставляется обучающемуся, если задание выполнено нестандартно; материал краткой справки содержателен и информативен; текст справки оригинален (более 70%); представленная информация достоверна; представлены результаты глубокого анализа статистической информации; выдержан объем, соблюдены требования к оформлению справки и

презентации; речь обучающегося четкая и грамотная, отсутствуют затруднения при защите работы;

Балл 7-8 – выставляется обучающемуся, если задание выполнено нестандартно; материал краткой справки содержателен и информативен; оригинальность текста справки 61-70%; представленная информация достоверна; представлены результаты анализа статистической информации; выдержан объём, имеются несущественные замечания к оформлению справки и презентации; речь обучающегося четкая и грамотная; имеются незначительные затруднения при защите работы;

Балл 5-6 – выставляется обучающемуся, если задание выполнено стандартно, материал краткой справки в целом соответствует тематике, частично содержателен и/или информативен, оригинальность текста 41-60%; представленная информация в основном актуальна; сделан слабый анализ статистической информации; не выдержан объём справки; имеются существенные упущения в оформлении справки и презентации, допускаются речевые ошибки, имеются значительные затруднения при защите работы.

Балл 3-4 – выставляется обучающемуся, если выполнена часть задания, материал краткой справки частично соответствует тематике, оригинальность текста 21-40%; представленная информация частично достоверна; сделан слабый анализ статистической информации; имеются существенные упущения в оформлении справки и презентации, допускаются речевые ошибки, обучающийся пытается защищать работу.

Балл 1-2 – выставляется обучающемуся, если выполнена часть задания, материал краткой справки не соответствует тематике, несодержателен и/или неинформативен, оригинальность текста (10-20%); представленная информация недостоверна; отсутствует анализ статистической информации по теме; не выдержан объём и/или не выполнены требования к оформлению справки и презентации (возможно, презентация отсутствует), речь обучающегося неграмотна, обучающийся не способен защищать работу.

Балл 0 – выставляется обучающемуся, если задание не выполнено.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

Комплект кейс-задач
по дисциплине «Стратегический анализ в системе экономической безопасности
предприятия»

Раздел 1. *«Современный стратегический менеджмент»*

Кейс-задача 1.

Стратегические и тактические решения (составлено по материалам СМИ).

Задание:

1. Как отразится на конкурентоспособности фирм принятое решение о слиянии?
2. Каковы возможные последствия в случае положительного и отрицательного решения акционеров Reebok и антимонопольных органов США?
3. Каковы возможные сценарии будущего после слияния? Можно ли, в случае неудачи сделки, будет вернуться к исходному положению, которое было до покупки Adidas своего конкурента.

Исходные данные. Компания Adidas достигла соглашения с менеджментом компании Reebok о ее покупке. Слияние с конкурентом позволит Adidas стать второй в мире по объему продаж в сегменте спортивной одежды (с 9 млрд. долларов ежегодного оборота, 2004), и «наступить на пятки» лидеру рынка – компании Nike (с 11,1 млрд. долларов ежегодного оборота, 2004). Кроме того, европейский Adidas, купив своего американского конкурента, получит более свободный выход на привлекательный рынок США, который оценивается в 50% мирового.

Информацию о слиянии Adidas распространила после публикации квартального отчета о своей прибыли, согласно которому она выросла на 33% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Фактический размер прибыли оказался выше объема, ожидаемого аналитиками рынка. Вместе с тем, фондовый рынок отреагировал ростом котировок ценных бумаг Reebok, тогда как курс акций Adidas снизился на пять процентов. Возможно, это определилось тем обстоятельством, что при слиянии даже сильных компаний, имеющих свою историю, сформировавшийся стиль управления, свои традиции, систему документооборота, производства и дизайна, новая компания поначалу окажется ослабленной. Компаниям придется приспособливаться друг к другу, обмениваться опытом, осуществлять кадровые перестановки, то есть в определенной степени менять устоявшийся порядок вещей, что обязательно отразится на всем их бизнесе. Адаптационный период может занять несколько лет. Так, уже известны не вполне удачные примеры слияний немецких и американских фирм в других сферах деятельности (например, Даймлерс-Бенц и Крайслер в автомобилестроении), которые так и не получили то на что рассчитывали, оплачивая сделку слияния.

Сделку о покупке еще должны одобрить акционеры Reebok и антимонопольные органы США. В случае положительного решения объединение произойдет уже в ближайшие 9 месяцев.

Как отразится на конкурентоспособности фирм принятое решение о слиянии? Каковы возможные последствия в случае положительного и отрицательного решения акционеров Reebok и антимонопольных органов США? Каковы возможные сценарии будущего после слияния? Можно ли, в случае неудачи сделки, будет вернуться к исходному положению, которое было до покупки Adidas своего конкурента.

Раздел 2. *«Стратегический и конкурентный анализ»*

Кейс-задача 1.

Введение в стратегический анализ. Проблемы с прибыльностью, часть 1. (по материалам <https://caseportal.ucoz.ru/>)

Задание:

Разработайте стратегические рекомендации относительно того, что необходимо сделать компании, чтобы вернуть прибыльность на прежний уровень?

Исходные данные. Последние 7 лет производитель пластиковых изделий наблюдает снижение прибыльности. У компании есть две основные производственные линии: изделия под заказ и стандартные. Прибыль примерно одинаково распределена между этими линиями.

Линия стандартной продукции производит пластиковые контейнеры для продуктов питания, таких как соус и т.п. Контейнеры производятся нескольких видов, все они стандартизированы.

Линия продукции под заказ производит пластиковые изделия для пищевой промышленности, в основном упаковка для готовых обедов и полуфабрикатов.

Все конкуренты производят довольно однородную продукцию.

Клиентская база довольно фрагментирована, в основном это предприятия пищевой промышленности. Очевидных путей сегментировать рынок нет. Некоторые предприятия покупают продукцию только одной производственной линии. Некоторые сразу обеих.

В отрасли работает множество компаний-конкурентов. Они производят примерно однородную продукцию. Клиент считает, что большинство из его конкурентов не наблюдает снижения прибыли. В целом, отрасль довольно стабильна, растет примерно такими же темпами, как ВВП.

Операционная маржа положительная для обеих линий (5 и 6 процентов для продукции на заказ и стандартной соответственно). Общая маржа для обеих линий отрицательная (-2 и -1 процент соответственно).

Последние несколько лет прибыль изменялась медленно и постепенно (то есть никакие внезапные события на прибыль не влияли). Постоянные затраты компании состоят из торговых расходов, на эксплуатацию оборудования и административных). Переменные затраты состоят из расходов на сырье (сырьем здесь выступают материалы широкого спектра использования) и рабочую силу.

В технологии производства доминирует ручной труд, и альтернатив пока нет.

Оборудованию 10 лет и оно будет работать еще 15 лет.

Торговые и административные расходы нечувствительны к изменению объемов производства и их очень тяжело снизить.

Кейс-задача 2.

Введение в стратегический анализ. Проблемы с прибыльностью, часть 2. (по материалам <https://caseportal.ucoz.ru/>)

Задание:

Определите и обсудите, почему клиент испытывает проблемы, разработайте стратегические мероприятия по улучшению эффективности, объясните его.

Исходные данные. Клиентом являются Австралийские воздушные линии. Они обслуживают большую часть Австралии и работают в двух сферах: коммерческие пассажирские перевозки и перевозка грузов внутри Австралии. В этом кейсе особое внимание надо уделить перевозке грузов. У клиента наибольшая доля рынка в воздушных перевозках, но их бизнес и прибыльность являются нестойкими.

Рынок пассажирских воздушных перевозок:

Рост: последние 5 лет наблюдался спад.

Доля рынка клиента упала с 60% (год назад) до 53%.

Нет основного конкурента, на рынке наблюдается слабая конкуренция

Рынок грузовых перевозок:

Рост: последние 5-7 лет наблюдался рост по отрасли.

Рынок состоит из воздушных, сухопутных и морских перевозок.

Доля рынка клиента упала с 60% (2 года назад) до 30% (год назад) и до 17% сейчас.

Клиентская база:

Австралийский рынок: пять городов в радиусе 400 миль составляют 80% рынка.

Перевозить в основном приходится малые грузы до 5 фунтов.

Действует правило 80/20: 20 процентов клиентов приносят 80% дохода.

Средние и большие компании являются основными клиентами.

Конкуренция:

Сейчас на рынке доставки доминируют перевозки посредством грузовиков: 20% 5 лет назад, 40% 2 года назад, 60% сейчас.

Компании сухопутных грузоперевозок действуют в радиусе 5 городов.

Расписание: доставка осуществляется в пределах 2-3 дней.

Цены у конкурентов сопоставимы.

Компания:

Имеет 35 пассажирских самолетов, которые летают один или 2 раза в день в основные города Австралии.

Груз размещается в грузовом отсеке самолета (незначительное повышение издержек, дополнительное время на загрузку)

35 самолетов работают на полную загрузку.

Два грузовых самолета совершают мгновенные перевозки (только клиентский груз)

Грузовые самолеты загружены на 65%.

Поставки:

Неэффективная система – загрузка происходит в зависимости от пункта назначения, самолет не взлетает, пока не загружен полностью.

Из-за 2-3х дневной системы поставок, груз может лежать на складе несколько дней до отгрузки.

Анализ цен и издержек:

	Клиент	Грузовики
Цена	10 у.е. (до 5 ф)	10 у.е. (до 5 ф)
Сервис	2-3 дня на поставку	2-3- дня на поставку
Складские		
Помещения	10000 кв.м.	4000 кв.м.
Размер багажа	5 шт. на 1 кв.м.	5 шт. на 1 кв.м.
Переменные		
Затраты в день	250000 у.е.	150000 у.е.

Раздел 3. «Стратегические альтернативы»

Кейс-задача 1.

Эксперимент «Sensor»: переход от локальной к глобальной стратегии [Ягудин С.Ю., 2021]

Задание:

1. Какова причина применения компанией «Gillette» локальной стратегии по отношению к международным рынкам до 1990 года?

2. Что побудило компанию предложить «Sensor» как глобальную марку?

3. Как изменились подходы к позиционированию продукта на международном рынке в 2020-х гг.?

Исходные данные. Новое предложение «Sensor» ознаменовало собой отступление «Gillette» от тактики, применяемой компанией на международных рынках.

До 1990 г. «Gillette» осуществляла маркетинг товаров с учетом условий каждой страны.

Например, при маркетинге «Atra» за рубежом компания разрешала менеджерам по товару в каждой стране разрабатывать план рекламы, учитывающей национальные пристрастия и обычаи. Рекламная кампания в Германии могла подчеркивать достоинства подвижной головки бритвы, которая следует контурам лица, тогда как в Италии - реакцию жены, восторгающейся гладко выбритым лицом мужа. Могла различаться и упаковка - в зависимости от привычек и вкусов населения страны. Однако все стратегии подлежали одобрению главного офиса компании в США.

Предлагая «Sensor», компания «Gillette» полностью отказалась от локальных стратегий. Осуществлялся маркетинг глобальной марки на основе стандартизированной стратегии. Реклама на 26 языках началась одновременно в 19 странах.

С учетом некоторых особенностей стран допускались незначительные вариации. Так, мужчины играли в футбол в рекламе, размещенной в Европе, и в американский футбол - в рекламе, размещенной в США. Главная же тема: «Gillette - лучше для мужчины нет» - была одинаковой. А несущественные модификации объяснялись особенностями языка страны, в которой проводилась рекламная кампания (например, буквальный перевод французского варианта главной темы: «Совершенство - мужской стиль»).

Позиционирование было одинаковым во всех странах.

Эмоциональные изображения повседневной жизни мужчины, увязанные с сообщением, что он заслуживает самого лучшего - «Sensor». Компания продвижения стоимостью 110 млн. долл. сделала возможным появление всемирно известного бренда.

Что же побудило «Gillette» перейти от локальной к глобальной стратегии применительно к «Sensor»?

В середине 80-х гг. международные компании организовали дискуссию о том, следует ли проводить маркетинг товаров на более стандартизированной основе во всемирном масштабе. До этого времени существовала убежденность, что ориентация на потребителя предполагает приспособление товара к нуждам и обычаям потребителей разных стран. Однако локальные стратегии компаний маркетинга для отдельных стран оказывались неэкономичными. Глобальные стратегии обеспечивали экономию благодаря единым требованиям к производству и разработке одинаковых рекламных объявлений для всех стран.

Специалисты указывали на возросшее сходство нужд потребителей как на основное условие использования глобальных стратегий. Усилению сходства способствовало телевидение, которое знакомит потребителей всего мира с одними и теми же марками товаров, причудами и модами.

Критерии оценки:

Балл 4-5 выставляется обучающемуся, если задание выполнено нестандартно; демонстрируется умение доказательства утверждений, сущность и содержание вопросов задания раскрыты полностью; представлены результаты глубокого анализа информации; речь обучающегося четкая и грамотная, отсутствуют или имеются незначительные затруднения при представлении предлагаемого обучающимся решения;

Балл 2-3 – выставляется обучающемуся, если задание выполнено стандартно; демонстрируется владение элементарными приемами доказательств, имеются замечания по раскрытию сущности и содержанию вопросов задания; в предлагаемом решении имеются существенные упущения в учете исходной данных, допускаются речевые ошибки, имеются затруднения при представлении предлагаемого обучающимся решения.

Балл 1 – выставляется обучающемуся, если выполнена часть задания, предлагаемое решение ситуации частично соответствует тематике; сделан слабый анализ информации; допустил грубые ошибки в расчетах/обоснованиях, не смог аргументировать свое решение, в предлагаемом решении имеются существенные упущения в учете исходной данных, допускаются речевые ошибки, обучающийся пытается защищать предлагаемое им решение.

Балл 0 – выставляется обучающемуся, если задание не выполнено.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

**Комплект задач
по дисциплине «Стратегический анализ в системе экономической безопасности
предприятия»**

Раздел 1. «Современный стратегический менеджмент»

1. При разработке стратегии невозможно не учитывать интересы отдельных игроков на рынке или социальных групп. Для целей анализа необходимо представить основных стейкхолдеров анализируемой организации (на выбор обучающегося) и структурировать пространство их интересов на основе матрицы Менделоу (рис.2) и модели Митчелла-Агле-Вуда (рис.3). Задача структурирования пространства интересов связана с пониманием состава стейкхолдеров, степени их заинтересованности и уровня влияния на стратегические решения в компании. Определить стратегические решения по взаимодействию со стейкхолдерами по обеим моделям.

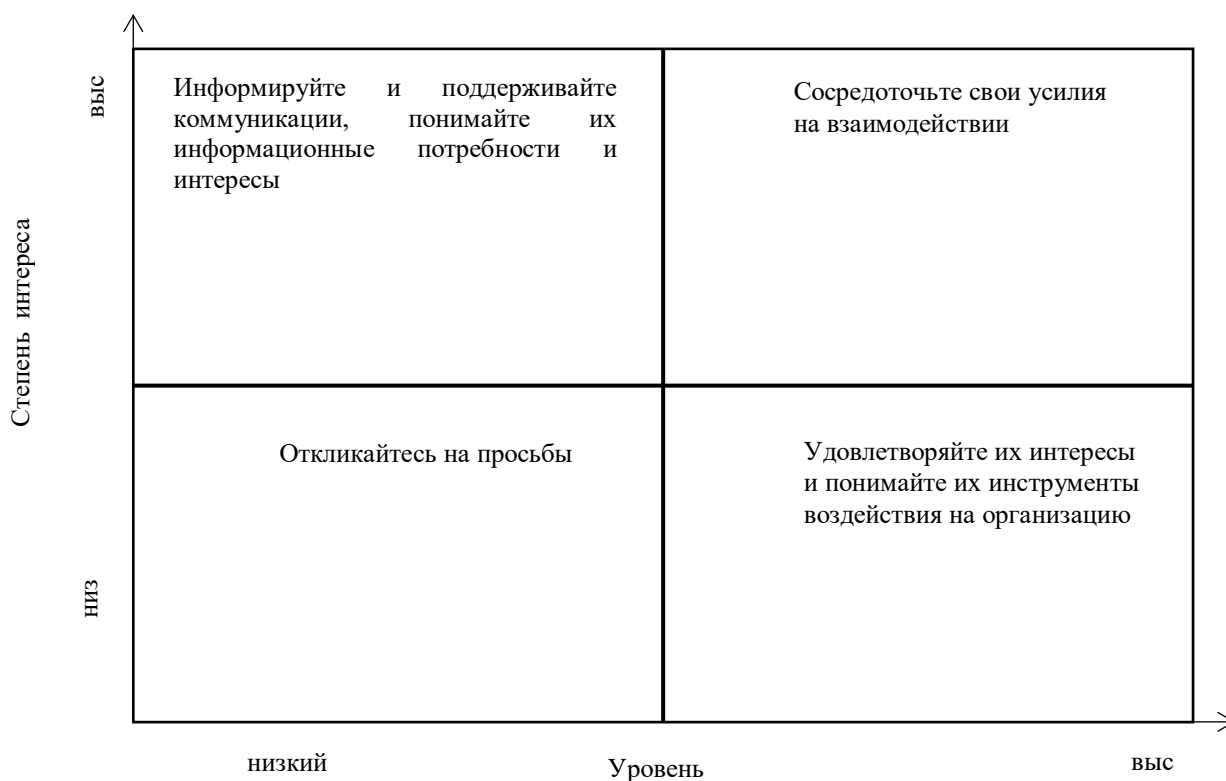


Рис. 2. Структурирование пространства интересов стейкхолдеров по Менделоу

Параметры в модели Митчелла-Агле-Вуда характеризуют:

- власть, то есть способность стейкхолдера получить желаемый результат от бизнеса, используя ресурс принуждения, финансовые ресурсы и символические (эмоциональные) ресурсы. Способность применить силу, финансы и эмоции во взаимодействии с бизнесом;

- легитимность, как степень соответствия юридическим нормам и нормам морали, принятым в конкретном обществе, интересов стейкхолдера в отношении бизнеса;
- актуальность, как отношения между бизнесом и стейкхолдерами с точки зрения их безотлагательности, как срочно требуют удовлетворения интересы конкретного стейкхолдера.

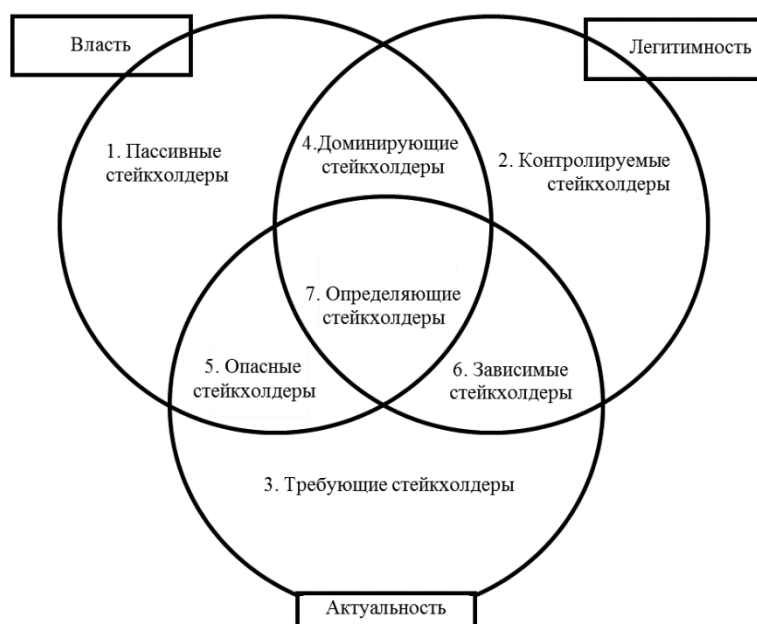


Рис.3. Модель Митчелла-Агле-Вуда

Раздел 2. «Стратегический и конкурентный анализ»

1. Используя схему анализа ресурсов и способностей Р.Гранта, состоящую из пяти этапов, и на основе данных условной организации осуществить:

- классификацию и оценку ее материальных и нематериальных ресурсов;
- ресурсные сильные и слабые стороны;
- определение и оценку способностей, их сильные и слабые стороны;
- оценить вклад ресурсов и способностей в обеспечение конкурентного преимущества для организации;
- разработать стратегические указания по отношению к сильным (как можно максимально эффективно их использовать) и слабым (возможности аутсорсинга / корректировки через приобретение или развитие ресурсов и способностей) сторонам деятельности.

Раздел 3. «Стратегические альтернативы»

1. Для выбора стратегической позиции на основе имеющихся данных по анализируемой организации (на выбор обучающегося) необходимо построить матрицу Бостонской консалтинговой группы (рис.4).

Относительная доля рынка (ОДР) является важным параметром, потому что продукция организации, в которых она превосходит конкурентов (ОДР больше 1), должна иметь либо меньшие издержки, либо более высокие цены, либо и то и другое, и, следовательно, она должна быть рентабельнее, чем аналогичные товары ее конкурентов, обладающих меньшей долей рынка.

Действительно, в большинстве случаев подразделение, производящее значительную долю общей продукции, имеет лучшую возможность распределить постоянные издержки.

ОДР рассчитывается следующим образом:

$$\text{ОДР} = \frac{\text{Доля рынка организации}}{\text{Доля рынка главного конкурента организации}}$$

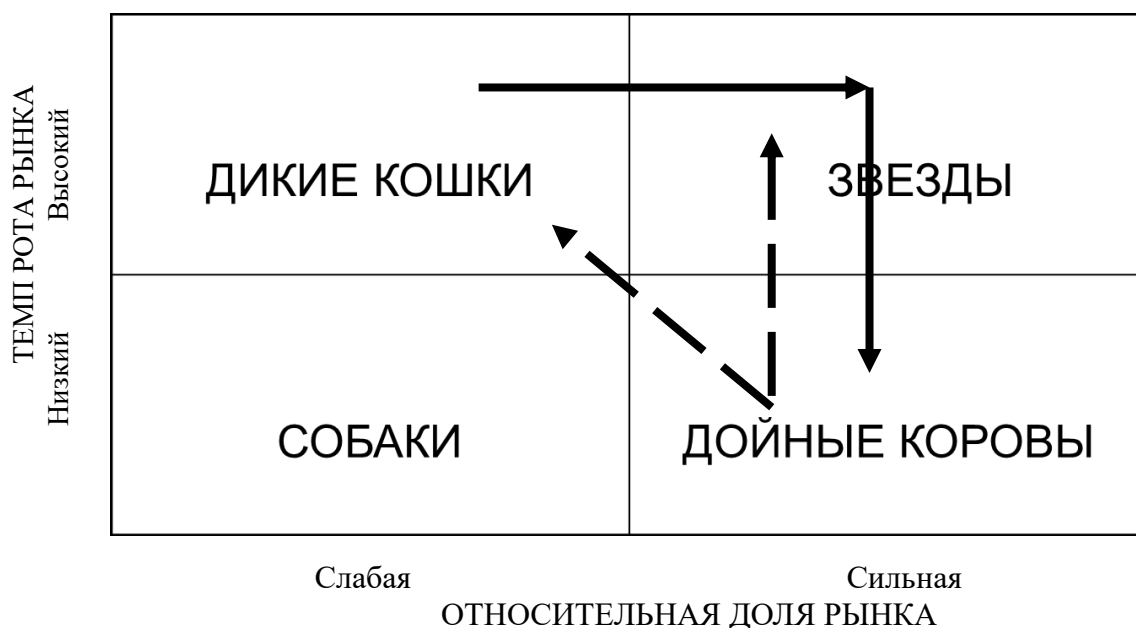


Рис.4. Матрица выбора стратегической позиции Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

Темп роста рынка (ТР) рассчитывается по формуле:

$$ТР = \frac{\text{Объем продаж в текущем периоде}}{\text{Объем продаж в предшествующем периоде}}$$

На основе произведенных расчетов разработать выводы о сформированных позициях продуктового профиля организации и рекомендуемые стратегические указания.

2. Торговая организация хочет получить рекомендации о своих стратегических направлениях развития, основываясь на данных о продажах за отчетный и предшествующий год. На основе исходных данных необходимо построить матрицу «Относительная доля рынка» / «темп роста рынка» Бостонской консалтинговой группы и определить обоснованные стратегические рекомендации по развитию продуктового профиля торговой организации.

Исходные данные:

Продукт	Объем продаж, т.р.		Доля рынка, %		ОДР*	Тр*
	2018	2019	Торговой организации	Ее основного конкурента		
А	100	200	3	15		
Б	2500	3125	10	8		
В	3500	2625	8	5		
Г	1200	1080	12	15		
Д	600	960	9	5		
Итого						

- ОДР – относительная доля рынка; Тр – темп роста рынка

При построении матрицы следует принять в качестве промежуточной границы между:

- низкими и высокими темпами роста 1 (единицу), что будет означать уровень продаж предшествующего года;
- сильной и слабой позиции в конкуренции 1 (единицу), т.е. равенство рыночных долей организации и ее основного конкурента.

Каждый продукт на матрице обозначается кружком, диаметр которого соответствует доли этого продукта в общем объеме продаж отчетного года торговой организации.

3. На основе исходных данных необходимо построить матрицу Привлекательность/позиция в конкуренции Мак-Кинзи/Дженерал электрик и определить стратегические рекомендации.

Исходные данные:

Параметры	продукт 1	продукт 2	продукт 3	продукт 4
Оценка опасностей внешнего окружения	20	15	5	20
Оценка возможностей внешней среды	5	15	10	20
Темп роста соответствующего сектора экономики	2	1	3	4
Прирост численности потребителей	3	1	3	4
Динамика географического расширения	1	1	2	3
Степень устаревания продукции	4	4	2	3
Уровень насыщения спроса	3	3	2	2
Прочие факторы, имеющие значение для продукта	2	4	1	2
Колебания рентабельности	1	1	3	4
Колебания объема продаж	3	3	3	4
Цикличность спроса	4	1	2	3
Конкуренция на рынке	1	2	2	3
Время разработки новой продукции	3	3	2	2
Давление потребителей	2	4	1	5
Государственное регулирование производства	2	2	4	2
Степень удовлетворения потребителей	3	3	2	4
Уровень стратегический капиталных вложений	0,4	0,7	0,2	0,5
Степень оптимальности действующей стратегии	0,2	0,7	0,5	0,7
Уровень возможностей организации	0,1	0,4	0,2	0,6
Доля продукта в общем объеме продаж	0,5	0,05	0,25	0,2

Критерии оценки:

Задачи обязательны для решения и учитываются при текущей аттестации. За правильное решение каждой задачи – 5 балла.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра «Экономики и организации производства»

**Перечень вопросов к экзамену
по дисциплине «Стратегический анализ в системе экономической безопасности
предприятия»**

1. Понятие и уровни стратегии.
2. Подходы к определению стратегии.
3. Тенденции стратегического управления.
4. Понятие и отличительные особенности стратегических решений.
5. Понятие и структура стратегического плана.
6. Цели и ценности организации в стратегическом анализе.
7. Концепция стейкхолдеров.
8. Учет интересов стейкхолдеров при разработке стратегических решений.
9. Характеристика категории «миссия организации».
10. Подходы к формированию стратегических целей, их оценке.
11. Стратегический треугольник Кеничи Омае.
12. Формирование стратегического видения организации.
13. Стратегические изменения и роль видения.
14. Этапы стратегического процесса и их характеристики.
15. Формирование мероприятий стратегического плана.
16. Стратегическая единица бизнеса.
17. Стратегическая зона хозяйствования.
18. Цепочка ценности М.Портера.
19. Процедура разработки стратегических решений.
20. Понятие стратегического анализа и разнообразие его методов.
21. Экспертные методы в стратегическом и конкурентном анализе.
22. Процедура SWOT-, SNW-анализа.
23. Методика выполнения PEST-анализа.
24. Концепция движущих сил конкуренции.
25. Анализ отраслевой структуры.
26. Модель пяти сил конкуренции М.Портера и ее развитие.
27. Составляющие конкурентного преимущества.
28. Определение ключевых элементов отраслевой структуры.
29. Субституция спроса и предложения.
30. Стратегические группы и анализ сегментации рынка.
31. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии.
32. Сущность ресурсного подхода в стратегическом менеджменте.
33. Классификация и оценка ресурсов.
34. Организационные способности.
35. Оценка потенциала прибыльности ресурса и способности.
36. Пошаговый анализ оценки ресурсов и способностей для формулирования стратегии.
37. Применение VRIO-анализа для анализа ресурсов и способностей компании.
38. Связь между ресурсами и способностями.
39. Воспроизводство способностей.
40. Развитие новых способностей.
41. Базовые конкурентные стратегии.

42. Значение международной конкуренции для анализа отрасли.
43. Стратегия интернационализации бизнеса.
44. Стратегии диверсификации бизнеса.
45. Матрица портфельного анализа возможность/уязвимость.
46. Матрица темп роста/относительная доля рынка БКГ.
47. Матрица привлекательность рынка / позиция в конкуренции Мак-Кинзи / Дженерал Электрик.
48. Достоинства и ограничения инструментов портфельного анализа.
49. Понятие кластера. Классификация кластеров.
50. Условия и факторы развития кластеров.
51. Подходы к оценке эффективности стратегии.
52. Балансирование продуктового портфеля организации.
53. Стратегическая гибкость. Оценка стратегической гибкости.
54. Синергизм. Подходы к оценке синергизма.
55. Реальные опционы в стратегическом управлении.
56. Анализ конкурентного преимущества в постиндустриальную эпоху.
57. Учет ESG-факторов при формировании стратегии организации.
58. Стратегическая роль знаний.
59. Новые вызовы для стратегов. Процедура корректировки и анализа результатов этапов стратегического процесса.
60. Новые направления в стратегическом мышлении. Ремоделирование организации.

Критерии оценки:

Балл 91-100 (оценка «отлично») выставляется, если обучающийся полно и глубоко овладел материалом в области стратегического управления, владеет понятийным аппаратом, умеет увязывать теорию с практикой, обосновывает свои суждения и даёт правильные, аргументированные ответы на вопросы преподавателя.

Балл 76-90 (оценка «хорошо») выставляется, если обучающийся полно овладел материалом в области стратегического управления, умеет увязывать теорию с практикой, владеет понятийным аппаратом, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя.

Балл 61-75 (оценка «удовлетворительно») выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя.

Балл 60 и менее (оценка «неудовлетворительно») выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал, не умеет увязывать теорию с практикой. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя.