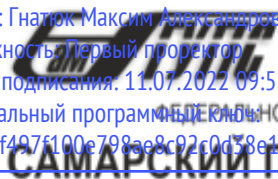


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гнатюк Максим Александрович  
Должность: Первый проректор  
Дата подписания: 11.07.2022 09:51:21  
Уникальный программный ключ:  
8873f497f100e798ae8c92c0d38e105c818d5410

 **МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ**

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки / специальность

**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль)/специализация

**«Логистика»**

## Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

## 1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Форма промежуточной аттестации: **экзамен** (очная форма обучения – 7 семестр; заочная форма обучения – 4 курс).

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
<b>ОПК – 6 Владением методами принятия решений в управлении операционной деятельностью организации</b>
<b>ПК -3 Владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечении конкуренции.</b>

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы(семестр__)
<b>ОПК – 6 Владением методами принятия решений в управлении операционной деятельностью организации</b>	<b>Обучающийся знает:</b> функциональные стратегии организации	Задания (№1 - № 21)
	<b>Обучающийся умеет:</b> проводить управленческое обследование, выявлять сильные и слабые стороны организации	Задания (№22 - № 25)
	<b>Обучающийся владеет:</b> методами принятия стратегических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации	Задания (№ 26)
<b>ПК -3 Владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечении конкуренции.</b>	<b>Обучающийся знает:</b> ключевые понятия, категории и инструменты стратегического управления организацией	Задания (№1 - № 19)
	<b>Обучающийся умеет:</b> осуществлять стратегическое управление современной организацией, добиваясь достижения поставленных целей с использованием технологий управления	Задания (№2- № 24)
	<b>Обучающийся владеет:</b> методами стратегического анализа	Задания (№25 - № 26)

Промежуточная аттестация - экзамен проводится в одной из следующих форм:  
- ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;

**2. Типовые<sup>1</sup> контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций**

**2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаний образовательного результата**

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
<b>ОПК – 6 Владением методами принятия решений в управлении операционной деятельностью организации</b>	<b>Обучающийся знает: функциональные стратегии организации</b>
<p><b>1. Функциональный срез стратегического управления – это:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов;</li> <li>2. деятельность по выявлению и разрешению проблем, т.е. как процесс подготовки и принятия решений;</li> <li>3. совокупность видов деятельности, направленных на достижение желаемых результатов.</li> </ol> <p><b>2. Что не является элементом механизма управления?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. информация;</li> <li>2. кадры;</li> <li>3. техника управления;</li> <li>4. структура;</li> <li>5. финансовые ресурсы;</li> <li>6. технология процессов управления;</li> <li>7. миссия.</li> </ol> <p><b>3. Единый механизм управления компанией включает механизмы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. экономические;</li> <li>2. мотивационные;</li> <li>3. организационные;</li> <li>4. правовые;</li> <li>5. только 1, 2, 3;</li> <li>6. все перечисленное.</li> </ol> <p><b>4. Оперативное управление является:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. долгосрочным;</li> <li>2. краткосрочным;</li> <li>3. среднесрочным.</li> </ol> <p><b>5. Маркетинговый срез охватывает решение вопросов :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. улучшения продукта;</li> <li>2. ценообразования;</li> <li>3. анализа финансовых ресурсов;</li> <li>4. продвижения продукта на рынок;</li> <li>5. выбор рынков сбыта и систем распределения;</li> <li>6. только 1 и 2;</li> <li>7. 1, 2, 4, 5;</li> <li>8. только 4 и 5.</li> </ol> <p><b>6. Финансовый срез предполагает рассмотрение:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. анализ финансового состояния;</li> <li>2. источников и величины финансовых ресурсов;</li> <li>3. прибыли и ее использование;</li> <li>4. планирование финансов;</li> </ol>	

5. только 1, 2, 3;

6. все перечисленное;

7. только 1, 2, 5.

**7. Производственный срез охватывает процессы:**

1. изготовление продукта;

2. снабжения;

3. ведение складского хозяйства;

4. обслуживание технологического парка;

5. только 1, 2, 3;

6. все перечисленное.

**8. Организационный срез охватывает**

1. специфику организационной структуры;

2. нормы, правила, процедуры, инструкции;

3. распределение прав и ответственности;

4. иерархию подчинения;

5. только 1 и 3;

6. только 1, 2, 4;

7. все перечисленное.

**9. Какие функциональные области выделяют при изучении объекта управления:**

1. снабжение;

2. сбыт;

3. производство;

4. инвестиции;

5. финансы;

6. персонал;

7. НИОКР;

8. только 1, 2, 3, 5, 6, 7;

9. только а, б, в, д, е;

10. все перечисленное.

**10. Субъектами конкурентной среды являются фирмы:**

1. осуществляющие аналогичную деятельность;

2. производящие замещающий продукт (товаров - аналогов);

3. потенциально способные выйти на рынок с конкурирующим продуктом;

4. перенимающие технологию организации производства;

5. переманивание специалистов у фирм конкурентов;

6. все перечисленное;

7. только 1, 2, 3;

8. только 1, 2, 5.

**11. За счет каких элементов обеспечивается достижение синергетического эффекта?**

1. при использовании похожих технологий;

2. при внедрении и адаптации инноваций в подразделениях с аналогичным характером труда;

3. при использовании аналогичных каналов сбыта, поставщиков;

4. при совместном использовании подразделениями мощностей;

5. 1, 2;

6. 1, 2, 3;

7. все перечисленное.

**12. Для реализации маркетинговой концепции необходимо:**

1. анализировать качество взаимосвязей с внешней средой (параметры входа);

2. анализировать и принимать меры по обеспечению высокого качества входа (параметры);
3. повышать качество процесса в самой системе;
4. анализировать портфель продукции;
5. анализировать финансовое состояние фирмы;
6. проводить функциональный аудит всех структур фирмы;
7. только 1, 2, 3;
8. только 3, 4, 5, 6;
9. все перечисленное.

**13. При разработке функциональной стратегии необходимо**

1. определить роль и конкретное содержание функциональной подсистемы;
2. четко провести разграничения между функциональными областями;
3. определить тип конкурентного преимущества;
4. определить ключевые факторы успеха отрасли.

**14. Стратегические направления в сфере производства**

1. развитие производственной инфраструктуры;
2. управление качеством;
3. мотивация персонала;
4. разработка новых видов продукции.

**15. Основная цель функциональной стратегии:**

1. разработка миссии организации;
2. разработка целей и задач в подразделениях организации;
3. определение сроков реализации продукции;
4. выявление потребностей персонала.

**16. К ключевым пространствам, в рамках которых предприятие определяет свои цели относятся:**

1. положение на рынке;
2. инновации;
3. рост организации;
4. ликвидация;
5. социальная ответственность;
6. сокращение расходов.

**17. К основной деятельности в «цепочке ценностей» относятся:**

1. запасы;
2. производство;
3. маркетинг;
4. людские ресурсы;
5. планирование;
6. юридическое обслуживание.

**18. Оценка ресурсного потенциала организации проводится с целью определения:**

1. правильной технологии планирования;
2. коэффициента финансовой устойчивости;
3. конкурентных преимуществ;
4. уровня специализации поставщика.

**19. Бизнес – единица должна:**

1. обслуживать рынок;
2. работать на другие подразделения предприятия;
3. иметь своих потребителей;
4. иметь своих конкурентов;
5. осуществлять инвестиции на рынке;

6. осуществлять уход с рынка.

**20. Профессионально сделанная маркетинговая стратегия гарантирует фирме:**

1. правильный выбор рыночных целей организации и основных средств их достижения, с определенными запасными вариантами;
2. единственно возможный путь достижения наибольших коммерческих выгод;
3. непротиворечивость решений конкретных управленческих проблем и оптимальное достижение поставленных целей организации на рынке;
4. завоевание максимальной доли рынка и удовлетворение потребностей всех покупателей.

**21. Построение организации, способной осуществить стратегию, должно включать:**

1. разработку внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии;
2. наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана;
3. создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия;
4. мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии;
5. выбор людей на ключевые позиции;
6. развития управления по результатам.

**2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата**

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
<b>ОПК – 6 Владением методами принятия решений в управлении операционной деятельностью организации</b>	<b>Обучающийся умеет:</b> проводить управленческое обследование, выявлять сильные и слабые стороны организации

**Задание 22.** Представьте себе, что вы специалист по стратегическому управлению и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и приводите всестороннее обследование. С чего вы начнете свою работу:

1. с анализа финансового положения фирмы;
2. изучения целей фирмы;
3. досконального анализа деятельности высших руководителей;
4. изучения положения и поведения фирмы на рынке;
5. анализа производственного потенциала фирмы;
6. изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
7. анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Проранжируйте данные характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления и очередности выполнения этапов.

**Задание 23.** Ниже перечислены цели различных фирм. Какие из данных целей являются стратегическими, а какие являются тактическими и оперативными?

**McDonald's:** Достичь 100% уровня удовлетворения клиента ежедневно, в каждом ресторане, каждого клиента.

**Rubbrmaid:**

- Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. до 2 млрд. долл.
- Обеспечить, чтобы 30% общего объема продаж приходилось на товары, запущенные в

производство за последние 5 лет.

Обеспечить самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли.

- Достичь среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям.

**McCormik&Company:**

Достичь 20% уровня дохода по акциям.

Довести годовой прирост продаж до 10%.

Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15%.

Сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40%.

Выделять на выплату дивидендов 25-30% чистого дохода.

Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы.

Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании.

**Задание 24.** Вам поручено провести внутренний аудит фирмы, выпускающей товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов фирмы, ответы на которые позволят вам установить положение дел на фирме и выработать рекомендации по ее развитию.

**Задание 25.** Проанализируйте рынок фармацевтической продукции с помощью модели «пяти сил конкуренции» М. Портера.

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
<b>ОПК – 6 Владением методами принятия решений в управлении операционной деятельностью</b>	<b>Обучающийся владеет:</b> методами принятия стратегических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации.

**26. Кейс – Анализ и оценка конкурентоспособности компании**

Образованное в результате реорганизации государственного унитарного предприятия ОАО «Спорт-дизайн» существует на рынке 7 лет. Уставный капитал составляет 648 тыс. руб. Он разделен на 6480 обыкновенных акций номинальной стоимостью 100 руб. Основная деятельность направлена на разработку дизайна, производство и продажу товаров для спорта и отдыха. По объемам производства и продаж основным видом деятельности в последние три года является инвентарь для спортивных залов (табл. 1).

Маркетинговая информация (данные условные).

Доля производства спортивных товаров в России составляет менее 10 % от ВВП, а продукция российского производства занимает только 30-40 % рынка, 60-70 % приходится на зарубежных производителей. Ведущие страны – поставщики: Италия, Германия, Голландия, Турция, Индия и Китай. Производство спортивной одежды по сравнению с другими отраслями обладает высоким уровнем концентрации. Уровень концентрации особенно велик в производстве обуви (доля трех предприятий – лидеров более 50%).

По прогнозам темпы роста спроса на товары для спорта и отдыха в ближайшие два года составят около 6-7 % в год. При этом оборот розничной торговли данной продукцией достигает 15 млрд долл США.

Рост потребительского спроса дает возможности роста российскому производству.

Таким образом, макроэкономическая ситуация для компании благоприятна как в масштабе страны, так и в регионе, где она осуществляет свою деятельность.

Данные, характеризующие темпы прироста потребления продукции на внутреннем рынке, отражают нестабильность спроса, однако за последние 5 лет темпы прироста превышают средний темп прироста ВВП



(табл. 2).

Таблица 1

## Экономические показатели бизнеса и его рыночной среды, млн руб.

№	Показатель	Отчетный период	Предыдущий (базисный) период	Предшествующий предыдущему период
1	Выручка (объем реализованной продукции)	5487	2854	2557
2	Себестоимость продаж (переменные затраты)	4727	2499	2265
3	Коммерческие расходы	334	88	64
4	Управленческие расходы	69	37	38
5	Итого постоянные затраты (3+4)	403	125	102
6	Прибыль от продаж	357	231	190
7	Чистая прибыль	155	129	54
8	Активы, всего	2041	1612	1211
9	Нематериальные активы	9,3	0,382	0,082
10	Затраты на НИОКР	-	-	-
11	Основные средства			
	- по первоначальной (восстановительной стоимости)	1502	1211	1007
	- по остаточной стоимости (по балансу)	1170	1011	811
	- амортизация (начисленный износ) основных средств	332	200	196
	- поступило основных средств за год	375	250	107
	- выбыло основных средств за год	84	46	32
	- арендованные основные средства			
	- переданные в аренду	357	94	47
	- находящиеся на консервации	94	93	92
		85	54	48
12	Внеоборотные активы	1372	1214	1013
13	Оборотные активы	669	398	198
14	Запасы	164	72	21
15	Краткосрочная дебиторская задолженность	339	242	144
16	Собственный капитал (чистые активы)	393	237	102
17	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	348	183	51
18	Краткосрочные обязательства - всего	1326	1040,5	766
19	Краткосрочные кредиты и займы	459	425	400
20	Краткосрочная кредиторская задолженность	867	615	366

21	Затраты на производство и реализацию продукции по элементам:	5130	2623	2367
	материальные затраты	4708	2332	2154
	заработная плата с отчислениями	119	82	59
	амортизация	150	125	118
	прочие	153	84	36
22	Среднесписочная численность персонала, чел.	415	412	397
23	Средневзвешенный процент по кредитам и займам, %	15	17	22
24	Темпы роста инфляции, %	12	8	6
25	Мультипликатор – капитализация (чистые активы) к выручке от продаж	1,5	2,2	2

Таблица 2

Темпы прироста потребления продукции за пять лет, %

Рыночный сегмент	Темпы прироста потребления					Средние темпы прироста
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	
Спортивные костюмы	90	8	-7	-6	8	14
Инвентарь для спортивных залов	57	10	21	14	3	20
Обувь для занятий спортом	25	12	24	12	12	8
Спортивные куртки	102	5	-34	28	-26	6

Маркетинговые показатели компании представлены в табл. 3-6.

Таблица 3

Динамика рыночной доли компании в продажах за три года, %

Рыночный сегмент	1-й год	2-й год	3-й год
Спортивные костюмы	32	24	23
Инвентарь для спортивных залов	13	10	8
Обувь для занятий спортом	5	5	5
Спортивные куртки	4	5	4

Таблица 4

Информация о поставщиках сырья и материалы в компаниях за три года, %

Поставщики	1-й год	2-й год	3-й год
ООО «Лэнд»	15	13	11
ООО «Ленок»	6	7	8
ООО «Раздолье»	5	4	3
ЗАО «ОПТ»	9	9	9
ОАО «Бирюса»	60	62	63
Прочие	5	5	6
Итого	100	100	100
Общее количество поставщиков	15	17	21

Таблица 5

*Информация о потребителях продукции за три года, %*

Потребители	1-й год	2-й год	3-й год
СОЦ «Буревесник»	18	17	16
СП «Спортивные резервы»	15	14	14
ООО «Оздоровительный комплекс»	14	15	14
ЗАО «Светоч»	13	12	13
ОАО «Центр китайской медицины»	10	10	11
Прочие	30	32	32
Итого	100	100	100
Общее количество потребителей	25	25	30

*Таблица 6*

*Экономические показатели по сегментам бизнеса, млн. руб.*

№	Показатели	В целом по компании	В том числе по сегментам			
			Инвентарь для спортивных залов	Обувь для занятий спортом	Спортивные костюмы	Спортивные куртки
1	Выручка от продаж	5487	3402	439	823	823
	Выручка от продаж продукции, соответствующей российским и международным стандартам	-	2800	156	146	432
	Производственные мощности в соответствии с паспортом машин и оборудования	-	4000	500	1000	870
2	Затраты на производство и реализацию продукции	5130	3078	410	770	872
2.1	В том числе переменные	4727	2828	378	709,5	811,5
2.2	В том числе постоянные	403	250	32	60,5	60,5

**Задание**

1. На основе информации о компании разработайте систему показателей для оценки конкурентоспособности продукции компании.
2. Дайте анализ конкурентоспособности компании.

## 2.3. Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаний образовательного результата

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
<b>ПК - 3 Владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечении конкуренции</b>	<b>Обучающийся знает:</b> ключевые понятия, категории и инструменты стратегического управления организацией.
<p><b>1. Выделите пять факторов, определяющих миссию (в оригинале - программу) фирмы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. история фирмы;</li> <li>2. связи с партнерами и поставщиками;</li> <li>3. ориентация на прибыль и конкурентоспособность;</li> <li>4. стиль поведения собственников и основных менеджеров фирмы;</li> <li>5. удовлетворение потребностей потребителей;</li> <li>6. особенности и тенденции развития внешней среды фирмы и ее динамика;</li> <li>7. ресурсы, которые фирма может и готова использовать;</li> <li>8. яркие отличительные особенности фирмы .</li> </ol> <p><b>2. К базовым стратегиям относятся:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ограниченный рост;</li> <li>2. диверсификация;</li> <li>3. интеграция;</li> <li>4. рост;</li> <li>5. развитие;</li> <li>6. слияние и поглощение;</li> <li>7. сокращение или стратегия последнего средства;</li> <li>8. комбинированная стратегия.</li> </ol> <p><b>3. Чистый риск – это:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. опасность валютных потерь, вызванных измененным курсом валют;</li> <li>2. возможное получение, как положительного, так и отрицательного результата;</li> <li>3. возможность получения нулевого или отрицательного результата;</li> <li>4. опасность неправильного вложения капитала, неправильного выбора ценных бумаг, при формировании инвестиционного портфеля.</li> </ol> <p><b>4. Ключевые задачи реализации стратегии – это:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. построение организации, способной осуществить стратегию;</li> <li>2. определение миссии и целей организации;</li> <li>3. разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии;</li> <li>4. выбор рынка, на котором будет действовать организация;</li> <li>5. создание внутренних административных обеспечивающих систем;</li> <li>6. разработка системы оплаты и поощрения;</li> <li>7. развитие корпоративной культуры применительно к стратегии ;</li> <li>8. стиль стратегического руководства.</li> </ol> <p><b>5. Конкурентная среда организации определяется:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. только внутриотраслевыми конкурентами;</li> <li>2. внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;</li> </ol>	

3. фирмами, производящими замещающий продукт;
4. только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

**6. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:**

1. неправильной последовательности действий при их проведении;
2. консервативности людей;
3. воздействия внешних обстоятельств;
4. недостатка ресурсов для осуществления изменений.

**7. Классификационные признаки систематизации стратегий**

1. стадия жизненного цикла отрасли;
2. относительная сила отраслевой позиции организации;
3. организационная структура управления;
4. степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе;
5. базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
6. уровень принятия решений;
7. все перечисленные;

**8. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для однопрофильной компании:**

1. корпоративный;
2. бизнес-стратегии;
3. высший уровень иерархии;
4. функциональные стратегии (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал и др.);
5. средний уровень иерархии;
6. операционные стратегии;
7. низший уровень иерархии.

**9. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:**

1. совместное предприятие в новой области;
2. концентрическая диверсификация;
3. горизонтальная интеграция или слияние;
4. сокращение;
5. вертикальная интеграция;
6. конгломератная диверсификация.

**10. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к упаду:**

1. концентрированного роста;
2. интегрированного роста;
3. диверсификации;
4. сокращения.

**11. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:**

1. пересмотр стратегий концентрации;
2. диверсификация;
3. горизонтальная интеграция или слияние;
4. сокращение;
5. вертикальная интеграция;
6. ликвидация.

**12. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:**

1. функциональная стратегия;
2. бизнес-стратегия;

3. корпоративная стратегия;
4. портфельная стратегия.

**13. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?**

1. Стратегия отличительного имиджа
2. Стратегия специализации
3. Стратегия активной обороны.

**14. Классификационные признаки систематизации стратегий**

1. стадия жизненного цикла отрасли;
2. относительная сила отраслевой позиции организации;
3. организационная структура управления;
4. степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе;
5. базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
6. уровень принятия решений;
7. все перечисленные;
8. правильных ответов нет.

**15. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает ...**

1. активную атаку на лидера;
2. ведение интенсивной конкурентной борьбы;
3. реализацию стратегий инноваций;
4. охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов.

**16. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию компании:**

1. экономические, социальные, политические, юридические, экологические;
2. условия конкуренции, общая привлекательность отрасли;
3. возможности и угрозы;
4. общие ценности и корпоративная культура;
5. личные амбиции, этические принципы высшего руководства компании;
6. сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности;
7. все перечисленные;
8. правильных ответов нет.

**17. Стратегические изменения определяются ...**

1. реальной конкурентной позицией организации;
2. системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства;
3. только внутренними особенностями данной конкретной организации;
4. характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды.

**18. Основные функции стратегического контроллинга**

1. планирование стратегии;
2. контроль процесса реализации общей стратегии;
3. координация всех этапов стратегического управления;
4. мониторинг системы стратегических индикаторов;
5. мотивация персонала на реализацию стратегии.

**19. Пять основных областей стратегических изменений при реализации стратегии**

1. персонал;
2. имидж организации;
3. структура организации;
4. культура;
5. стиль управления;
6. системы;

- 7. внешняя среда;
- 8. опыт работы.

#### 2.4. Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
<b>ПК - 3 Владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечении конкуренции</b>	<b>Обучающийся умеет:</b> осуществлять стратегическое управление современной организацией, добиваясь достижения поставленных целей с использованием технологий управления.

**Задание 20.** К числу основных подходов к разработке стратегии относятся четыре:

1. Стратегический (стратегия разрабатывается руководителем);
2. Делегирования полномочий;
3. Совместный;
4. Инициативный.

На основании приведенного ниже перечня характеристик, перечисленных в случайном порядке, заполните нижеприведенную таблицу «Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии».

*Таблица*

#### Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии

Наименование подхода	Достоинства	Недостатки
Стратегический		
Делегирование полномочий		
Совместный		
Инициативный		

- а) в разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии;
- б) опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных частей организации; необходимость дополнительных усилий по согласованию предложений;
- в) ограниченный круг лиц, привлеченных к разработке;
- г) широкое участие менеджеров всех уровней; возможность у руководителей широкого выбора стратегических решений;
- д) единое руководство разработкой; согласованность элементов стратегии;
- е) отсутствие реального стратегического руководства; второстепенность стратегического планирования; ориентация на текущие цели;
- ж) побуждает менеджеров нужных уровней к проявлению инициативы;
- з) стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами.

**Задание 21.**

Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определите тип стратегии производителя компьютеров.

**Задание 22.**

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. Определите тип стратегии компании.

**Задание 23.**

Основу стратегии фирмы составляет проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля. Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

**Задание 24.**

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес позиции. Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
<b>ПК - 3 Владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечении конкуренции</b>	<b>Обучающийся владеет:</b> методами стратегического анализа.

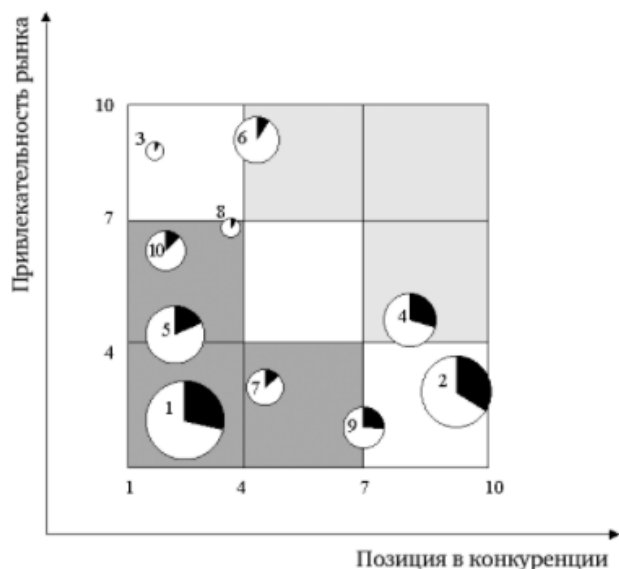
**Задание 25. Кейс: Анализ матрицы Мак-Кинси**

На основании данных о привлекательности рынка, позиции в конкуренции, емкости и доли рынка десяти стратегических хозяйственных подразделений организации построена матрица Мак-Кинси (рис. 1).

*Задания*

1. Оцените фактическое состояние портфеля организации на основе анализа положения отдельных СХП в построенной матрице Мак-Кинси и соотношения различных СХП в хозяйственном портфеле.
2. Классифицируйте СХП по принципу приоритетов инвестирования и разработайте рекомендуемые стратегии для каждого СХП с целью улучшения общего положения организации.
3. Сделайте выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.





**Рис.1. Позиционирование CXII на матрице Мак-Кинси**

**Задание 26. Стратегический анализ с использованием САР-анализа**

Компания «Лукойл» {данные условные) относится к крупнейшему междуна-родному вертикально интегрированному' нефтегазовому бизнесу, обеспечивая 2,1 % мировой добычи нефти, с выручкой более 139 млрд долл. США и чистой прибылью более 11 млрд долл.

Она реализует собственные проекты по разведке и добыче нефти и газа в 13 странах мира. Суммарная мощность нефтеперерабатывающих заводов составляет 77,1 млн т/год. Объем финансирования научно-технических работ в отчетном году увеличился на 17 млн долл, и составил более 157 млн долл.

В табл. 2 представлены основные финансово-экономические показатели.

Маркетинговая информация. Компания осуществляет свою деятельность на территории Северо-Западного, Приволжского, Уральского и Южного федеральных округов России. Основной ресурсной базой и регионом нефтедобычи остается Западная Сибирь, на которую приходится 44 % доказанных запасов и 49 % добычи углеводородов. Среднегодовые темпы прироста доказанных запасов нефти, осваиваемых компанией «Лукойл», составили 56 %, в то время как у ее конкурента компании «Большая девятка» этот показатель составил 38 %, а у компании «Мир» он был отрицательным (-6 %).

*Таблица 2*

**Динамика финансово-экономических показателей компании, млн руб.**

№ п/п	Показатель	Отчетный период	Предыдущий период	Период, предшествующий предыдущему
1	Выручка от продаж	139 107	113 042	98 867
2	Чистая прибыль	11 002	10 058	9068
3	Активы, всего	1182 372	989 297	903 054
4	Нематериальные активы	283	233	154
5	Затраты на НИОКР	18 560	9307	25 965
6	Основные средства	6849	6100	4868
7	Внеоборотные активы	481 427	490 887	699 650
8	Оборотные активы	700 945	498 410	203 404
9	Краткосрочная дебиторская задолженность	143 180	125 447	139 698

10	Собственный капитал (чистые активы)	619 204	426 609	330 881
11	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	606 556	413 960	318 152
12	Краткосрочные кредиты и займы	420 041	404 047	389 319
13	Краткосрочная кредиторская задолженность	151 663	109 409	94 420
<b>14</b>	<b>Среднесписочная численность персонала, тыс. чел.</b>	<b>14,5</b>	<b>13,7</b>	<b>13,9</b>

На международные проекты приходится 9,4 % доказанных запасов и 10,2 % добычи товарных углеводородов. Лидирующие позиции бизнеса — результат 20-летней работы по расширению ресурсной базы благодаря увеличению масштабов деятельности и заключению стратегических сделок.

Бурная автомобилизация страны в сочетании с постоянно растущим числом иномарок вызвала быстрый рост спроса на более качественные бензины. В отчетном году российская нефтеперерабатывающая промышленность поставила рекорд по объемам переработки нефти за последние 20 лет и впервые за последние 5—6 лет избежала традиционного осеннего кризиса на рынке бензина, нефтяные компании начали модернизацию советских нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ). За последние 7 лет в нефтепереработку инвестировано порядка 1 трлн руб. Компания «Лукойл» вложила около 1 млрд долл. в реконструкцию и модернизацию принадлежащих ей НПЗ, которые стали первыми производителями полноценного высокооктанового топлива.

Нефтедобыча — важнейший источник доходов российского бюджета, выгодность экспорта остается неизменной, что приводит к инвестиционному буму в отрасли (табл. 3).

Таблица 3

**Темпы прироста потребления продукции компании, %**

Рыночный сегмент	Темпы прироста потребления продукции за последние 5 лет по отчетным периодам <i>n</i>					Средние темпы прироста
	п-4	п-3	п-2	п-1	п	
<b>Добыча и подготовка нефти</b>	89	7	-6	-5	7	13
<b>Переработка нефти</b>	56	9	20	13	2	19
<b>Сбыт нефти и нефтепродуктов</b>	24	11	-23	11	-11	7
<b>Автозаправки</b>	101	4	-33	27	-25	5

*Вопросы и задания*

1. Какие еще приоритетные направления развития компании вам кажутся перспективными на ближайший период?
2. Дайте оценку рыночного положения компании.
3. На основе САР-анализа:
  - а) установите стратегический показатель деятельности компании (например, увеличение доли рынка на 20 %);
  - б) оцените потенциал компании (возможности) в динамике за несколько лет;

- в) выберите конкретные показатели стратегического планирования, которые будут контролировать рост доли рынка;
- г) оцените уровень и причины отклонений фактических показателей стратегического плана от ожидаемых;
- д) разработайте и обоснуйте предложения по устранению отклонений;
- е) рассмотрите варианты и выберите оптимальный вариант развития компании.

## **2.5. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации**

1. Школы стратегического менеджмента.
2. Эволюция стратегического менеджмента.
3. Процесс стратегического планирования.
4. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении. Факторы, влияющие на формирование миссии.
5. Цели организации, области установления целей. Состав и характеристика факторов, влияющих на формирование целей организации.
6. Стратегии концентрированного роста.
7. Основные составляющие внешней среды. Цели ее анализа.
8. Анализ ресурсного потенциала организации.
9. Особенности функциональных стратегий.
10. Процесс формирования стратегий. Реализация стратегии.
11. Базовые стратегии антикризисного управления.
12. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.
13. Стратегический анализ затрат и цепи издержек.
14. Цели и основные этапы портфельного анализа.
15. Матрица Бостонской консультационной группы.
16. Матрица McKincey - GeneralElektric.
17. Сущность и классификация конкурентных стратегий организаций.
18. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
19. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
20. Корпоративные стратегии интеграционного роста.
21. Характеристика и основные черты антикризисного управления организацией.
22. Направления международного стратегического развития: оффшорное производство, импорт, экспорт.
23. Система стратегического контроля в организации.
24. Направления международного стратегического развития: лицензирование, договор о франшизе.
25. Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам)
26. Модель PIMS.
27. Методологические аспекты стратегии организационных изменений.

## **3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации**

### **Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий**

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;

- оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

### **Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий**

**«Отлично/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

**«Хорошо/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

**«Удовлетворительно/зачтено»** – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

**«Неудовлетворительно/не зачтено»** – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

*Виды ошибок:*

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*

- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*

- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

### **Критерии формирования оценок по экзамену**

**«Отлично»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний, не допустил логических и фактических ошибок

**«Хорошо»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний; допустил незначительные ошибки и неточности.

**«Удовлетворительно»** – студент допустил существенные ошибки.

**«Неудовлетворительно»** – студент демонстрирует фрагментарные знания изучаемого курса; отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки.

Экспертный лист  
оценочных материалов для проведения промежуточной аттестации по  
дисциплине « \_\_\_\_\_ »  
по направлению подготовки/специальности

\_\_\_\_\_

шифр и наименование направления подготовки/специальности

\_\_\_\_\_

профиль / специализация

\_\_\_\_\_

квалификация выпускника

1. Формальное оценивание			
Показатели	Присутствуют	Отсутствуют	
Наличие обязательных структурных элементов:			
– титульный лист			
– пояснительная записка			
– типовые оценочные материалы			
– методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания			
Содержательное оценивание			
Показатели	Соответствует	Соответствует частично	Не соответствует
Соответствие требованиям ФГОС ВО к результатам освоения программы			
Соответствие требованиям ОПОП ВО к результатам освоения программы			
Ориентация на требования к трудовым функциям ПС (при наличии утвержденного ПС)			
Соответствует формируемым компетенциям, индикаторам достижения компетенций			

Заключение: ФОС рекомендуется/ не рекомендуется к внедрению; обеспечивает/ не обеспечивает объективность и достоверность результатов при проведении оценивания результатов обучения; критерии и показатели оценивания компетенций, шкалы оценивания обеспечивают/ не обеспечивают проведение всесторонней оценки результатов обучения.

Эксперт, должность, ученая степень, ученое звание \_\_\_\_\_ / Ф.И.О.

(подпись)

МП