

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гаранин Максим Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 25.03.2026 09:19:33  
Уникальный программный ключ:  
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

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

### **Стратегические решения в функциональных областях организации**

---

*(наименование дисциплины(модуля))*

Направление подготовки

23.04.01 Технология транспортных процессов

---

*(код и наименование)*

Направленность (профиль)

Транспортная 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.

Формы промежуточной аттестации:

очная форма обучения - зачет с оценкой, 1 семестр

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

В соответствии с ФГОС 3++

Код и наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции
ОПК-2: Способен принимать обоснованные решения в области проектного и финансового менеджмента в сфере своей профессиональной деятельности	ОПК-2.1: Предлагает механизм приобретения конкурентных преимуществ в условиях высокой степени изменчивости и непредсказуемости.  ОПК-2.2: Использует инструментарий стратегического анализа и обосновывает принимаемые решения в рамках будущей профессиональной деятельности
ОПК-3: Способен управлять жизненным циклом инженерных продуктов с учетом экономических, экологических и социальных ограничений	ОПК-3.2: Разрабатывает продуктовую стратегию развития организации с целью повышения конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создания принципиально новых продуктов
ОПК-6: Способен оценивать социальные, правовые и общекультурные последствия принимаемых решений при осуществлении профессиональной деятельности	ОПК-6.2: Оценивает условия и последствия, принимаемых стратегических организационно-управленческих решений при осуществлении профессиональной деятельности

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

В соответствии с ФГОС 3++

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр)
<b>ОПК-2.1:</b> Предлагает механизм приобретения конкурентных преимуществ в условиях высокой степени изменчивости и непредсказуемости.	<b>Обучающийся знает:</b> Виды конкурентных преимуществ в организациях, содержание методических инструментов анализа конкурентных преимуществ продукции, услуг, технологии, организации.	Задания (№1 - № 6)
	<b>Обучающийся умеет:</b> использовать результаты анализа ресурсов и способностей для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны организации и защищающие ее от внутренних слабостей; использовать результаты анализа конкурентов и анализа позиционирования для разработки и формулирования стратегии.	Задания (№1 - № 2)
	<b>Обучающийся владеет:</b> навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей организации для обеспечения устойчивого стратегического преимущества.	Задания (№ 3- № 5)

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр)
<b>ОПК-2.2:</b> Использует инструментарий стратегического анализа и обосновывает принимаемые решения в рамках будущей профессиональной деятельности	<b>Обучающийся знает:</b> содержание основных стратегических инструментов проведения стратегического анализа; основные типы стратегий и условия их применения.	Задания (№7 - № 18)
	<b>Обучающийся умеет:</b> планировать основные этапы реализации стратегии.	Задания (№ 6- № 7)
	<b>Обучающийся владеет:</b> методами формализации стратегии (проектирование миссии, определение стратегических целей, выбор стратегии), методическими инструментами стратегического анализа, методами построения и анализа моделей стратегического развития организации.	Задания (№ 8)

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр )
<b>ОПК-3.2:</b> Разрабатывает продуктовую стратегию развития организации с целью повышения конкурентоспособности на базе	<b>Обучающийся знает:</b> этапы жизненного цикла портфеля продуктов организации	Задания (№ 19- № 28)
	<b>Обучающийся умеет:</b> оценивать	Задания (№ 9-

усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создания принципиально новых продуктов	эффективность структуры продуктового портфеля организации	№ 11)
	<b>Обучающийся владеет:</b> методическими инструментами портфельного анализа организации	Задания (№ 12-№ 13)

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр)
<b>ОПК-6.2:</b> Оценивает условия и последствия, принимаемых стратегических организационно-управленческих решений при осуществлении профессиональной деятельности	<b>Обучающийся знает:</b> методические подходы, анализ и обоснование принимаемых решений по организации стратегического развития организации.	Задания (№29 - № 38)
	<b>Обучающийся умеет:</b> принимать стратегические управленческие решения, связанные с эффективным использованием человеческих, материальных и финансовых ресурсов.	Задания (№ 14-№ 15)
	<b>Обучающийся владеет:</b> технологиями стратегического менеджмента – разработкой, принятием и реализацией управленческих решений	Задания (№16)

Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в одной из следующих форм:

- 1) собеседование;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС университета.

## 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 знаниевого образовательного результата

Проверяемый образовательный результат (ФГОС 3++):

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
<b>ОПК-2.1:</b> Предлагает механизм приобретения конкурентных преимуществ в условиях высокой степени изменчивости и непредсказуемости.	<b>Обучающийся знает:</b> Виды конкурентных преимуществ в организациях, содержание методических инструментов анализа конкурентных преимуществ продукции, услуг, технологии, организации.
<p><b>1. Оценка статуса конкурентов позволяет решить ряд взаимосвязанных задач:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. определить прибыль конкурентов;</li> <li>2. определить особенности развития конкурентной ситуации;</li> <li>3. установить степень доминирования фирмы на рынке;</li> <li>4. выделить ближайших конкурентов;</li> </ol> <p>д) установить относительную позицию фирмы среди участников рынка.</p> <p><b>2. Стратегические выгоды от присутствия конкурентов на рынке определяются тем, что существуют ситуации, в которых конкуренты могут:</b></p>	

1. поглощать пиковые нагрузки рынка при сезонном, неравномерном спросе;
2. увеличивать степень дифференциации продукции;
3. обслуживать непривлекательные для предприятия сегменты рынка;
4. предложить на рынок новые товары;
5. создавать так называемый ценовой зонтик за счет высокой себестоимости своей продукции;
6. развивать рынок, участвуя в финансировании мероприятий по совершенствованию базовых технологий, противостоянию товарам заменителям;
7. поднимать имидж отрасли и создавать препятствия для появления новых конкурентов.

**3. К функциям конкуренции относятся (отметьте несколько вариантов ответа):**

1. дифференциация размеров прибыли;
2. максимизация прибыли;
3. продвижение товаров к покупателям;
4. выявление и установление рыночной стоимости;
5. ориентация на способность функционировать и конкурировать на международных рынках.

**4. Непременным условием конкуренции товаропроизводителей на конкретных сегментах рынка сбыта является:**

1. превышение уровня спроса на товар над уровнем его предложения;
2. превышение уровня предложения товаров над уровнем спроса;
3. равновесие спроса и предложения.

**5. «Ключ к душе» клиента включает в себя (отметьте несколько вариантов ответа):**

1. комфортность клиента;
2. качество материального продукта;
3. система поставок;
4. функциональное качество;
5. система оплаты;
6. цена потребления;
7. система коммуникаций;
8. качество обслуживания клиентов при использовании продукта по назначению.

**6. Рыночная конкуренция развивается только:**

1. между крупными продавцами;
2. среди продавцов;
3. среди покупателей;
4. как среди продавцов, так и покупателей.

**ОПК-2.2:** Использует инструментарий стратегического анализа и обосновывает принимаемые решения в рамках будущей профессиональной деятельности

Обучающийся знает: содержание основных стратегических инструментов проведения стратегического анализа; основные типы стратегий и условия их применения.

**7. Отраслевой анализ включает:**

1. анализ доминирующих и движущих сил отрасли, макроокружения, оценка привлекательности отрасли;
2. анализ доминирующих и движущих сил отрасли, построение карты стратегических групп, оценка комплексной привлекательности отрасли;
3. анализ доминирующих и движущих сил отрасли, конкурентный анализ, оценка экономических характеристик.

**8. К чему ведет увеличение масштабов производства продукции согласно закону масштаба?**

1. к снижению себестоимости продукции;

2. соответственно к повышению цены продукции;
3. к некоторому снижению себестоимости продукции и увеличению переменных расходов.

**9. Какой инструмент выявляют основных конкурентов предприятия?**

1. карта стратегических групп;
2. анализ стратегии конкурентов;
3. анализ и оценка конкурентной позиции предприятия.

**10. Что относится к барьерам входа:**

1. издержки перехода;
2. стоимость продажи компании;
3. сроки возврата первоначального капитала.

**11. Какой критерий не входит в оценку конкурентной позиции предприятия?**

1. способность к ценовой конкуренции;
2. цена товара;
3. возможность вертикальной интеграции.

**12. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации:**

1. уровень специализации поставщика;
2. концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
3. темпы инфляции и нормы налогообложения;
4. все перечисленные факторы.

**13. Конкурентная среда организации определяется:**

1. только внутриотраслевыми конкурентами;
2. внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
3. фирмами, производящими замещающий продукт;
4. только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

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

1. сильные стороны отрасли;
2. сильные стороны фирмы;
3. цели фирмы;
4. интересы высшего руководства;
5. квалификация работников;
6. степень зависимости от внешней среды;
7. все перечисленные факторы.

**15. Целью конкурентного анализа является:**

1. рассмотрение объектов как многокомпонентных систем;
2. определение всех сильных и слабых сторон организации, а также изучение рыночных возможностей и угроз;
3. рассмотрение объектов в соответствии с нуждами потребителей;
4. изучение структуры предприятия.

**16. Ценовой конкурентный анализ включает в себя:**

1. Исследование цен конкурентов и ценовых программ;
2. Анализ используемых ценовых стратегий конкурентов;
3. Анализ методов ценообразования на товары конкурентов;
4. Все варианты ответов верны.

**17. Что является главным отличительным признаком внутренней и внешней среды организации?**

1. цели функционирования внутренней и внешней среды организации;
2. управляемость процессов внутренней и внешней среды организации;
3. способы воздействия на процессы внутренней и внешней среды организации;
4. состав и характер проблем по различным сферам управления;
5. роль человеческого фактора в управлении процессами внутренней и внешней среды организации.

**18. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)**

1. функциональная стратегия ;
2. бизнес-стратегия;
3. корпоративная стратегия;
4. стратегия.

**ОПК-3.2:** Разрабатывает продуктовую стратегию развития организации с целью повышения конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создания принципиально новых продуктов

**Обучающийся знает:** этапы жизненного цикла портфеля продуктов организации

**19. Дифференциация товара предполагает (отметьте один вариант ответа):**

1. изготовление, в основном, одного товара для всех рынков, но с небольшими изменениями, в том числе в организации сбыта;
2. выпуск единой, стандартизированной продукции, но только для одного сегмента рынка;
3. выпуск единой, стандартизированной однородной номенклатуры товаров, реализуемых однотипно на всех рынках;
4. выпуск различной номенклатуры товаров, имеющей разнонаправленный характер.

**20. Под бизнес-единицей организации понимается:**

1. структурное подразделение, обеспечивающее разработку стратегических планов;
2. организационно-хозяйственное подразделение, осуществляющее конкретный вид деятельности, направленный на получение прибыли;
3. отдел планирования бизнес-программ;
4. вид предпринимательской деятельности в сфере наукоемких технологий.

**21. Модель жизненного цикла товара лежит в основе матрицы:**

1. BCG;
2. Игора Ансоффа;
3. конкуренции Портера;
4. General Electric.

**22. Жизненный цикл товара – это:**

1. интервал времени от момента приобретения до момента прекращения существования товара;
2. интервал времени, в котором спрос на сезонный товар проходит все возможные фазы и возвращается к исходной точке;
3. процесс развития продаж товара и получения прибыли;
4. совокупность фаз внедрения товара на рынок, роста продаж, зрелости товара и спада продаж.

**23. Систематический процесс выявления лучших организаций и оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций:**

1. бенчмаркинг;
2. франчайзинг;
3. факторинг;
4. маркетинг.

**24. Какой из этапов жизненного цикла характеризуется периодом быстрого восприятия товара рынком и ростом прибыли?**

1. этап выведения товара на рынок;
2. этап роста;
3. этап зрелости и замедления рынка;
4. этап упадка.

**25. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»**

1. «Собаки»;
2. «Дойные коровы»;
3. «Трудные дети»;
4. «Звезды».

**26. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:**

1. материально-техническое обеспечение;
2. продажи;
3. закупки;
4. управление людскими ресурсами;
5. производство;
6. коммуникации;
7. анализ конкурентоспособности.

**27. Падение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за долю на рынке – данный фактор относят к стадии:**

1. возникновения;
2. роста;
3. зрелости ;
4. стагнации.

**28. Продолжительность жизненного цикла продукта составляет:**

1. 6 месяцев.
2. 1 год.
3. 18 месяцев.
4. 0-20 лет и зависит от специфики продукта.

**ОПК-6.2:** Оценивает условия и последствия, принимаемых стратегических организационно-управленческих решений при осуществлении профессиональной деятельности

**Обучающийся знает:** методические подходы, анализ и обоснование принимаемых решений по организации стратегического развития организации.

**29. Характерные особенности стратегических решений:**

1. инновационны по своей природе;
2. направлены на решение конкретных задач;
3. неопределенны по своей природе;

4. субъективны по своей природе;
5. объективны по своей природе;
4. множество альтернатив вполне определено.

**30. К числу стратегических решений можно отнести:**

1. реконструкцию предприятия;
2. внедрение новой технологии;
3. пересмотр условий поставки;
4. выход на новые рынки сбыта;
5. приобретение, слияние предприятий;
6. внедрение новой системы мотивации персонала;
7. пересмотр критериев итогового контроля качества продукции.

**31. Стать самой конкурентоспособной компанией в мире и довести рыночную долю до 30% к 2025 г. – это:**

1. миссия;
2. стратегическая цель;
3. прогнозируемый показатель;
4. стратегическая задача.

**32. Задачи производства при выборе стратегии широкой дифференциации**

1. это поиск путей снижения издержек;
2. внедрение особых качеств при низких издержках;
3. путей создания стоимости для покупателя .

**33. Последовательность этапов принятия стратегических решений:**

1. внутренний анализ, формирование набора стратегических альтернатив, анализ внешней среды, конкретный выбор стратегии с оценкой рисков;
2. формирование набора стратегических альтернатив, конкретный выбор стратегии с оценкой рисков, анализ внешней среды, внутренний анализ;
3. анализ внешней среды, внутренний анализ, формирование вариантов стратегических альтернатив, выбор стратегического решения;
4. стратегический анализ ситуации, выявление проблемы, оценка проблемы, определение критериев выбора, разработка вариантов решения, согласование и принятие решения, организация выполнения стратегического решения, контроль и оценка результатов стратегического решения.

**34. При распределении ресурсов важное значение имеет ...**

1. выбор проекта;
2. выбор стратегических мероприятий;
3. расстановка приоритетов;
4. структуризация разработанных предложений.

**35. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:**

1. система мотивации персонала;
2. технология менеджмента;
3. реализация совокупности функций.

**36. На выбор стратегической альтернативы влияют факторы:**

1. масштаб деятельности организации;
2. приемлемый уровень риска;
3. цели организации;
4. стадия жизненного цикла отрасли.

**37. Какое стратегическое решение неприемлемо для предприятий-аутсайдеров (имеющих наихудшие позиции) в отраслях, переживающих спад:**

1. превратить компанию в дочернюю фирму своего клиента, уменьшая тем самым расходы на

- маркетинг и другие функциональные сферы и получая надежные контракты в обмен на утрату независимости;
- сосредоточить усилия на новых товарах и новых рынках, диверсифицировать деятельность;
  - продать активы, что может дать средства для погашения части долгов;
  - ликвидировать предприятие с распродажей всех активов и разделить остаток между акционерами после всех выплат по обязательствам?

**38. Какие изменения в организации не являются стратегическими:**

- коренная реорганизация;
- радикальные изменения;
- изменения отношений с поставщиками сырья;
- умеренные изменения?

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

Проверяемый образовательный результат (ФГОС 3++):

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
<p><b>ОПК-2.1:</b> Предлагает механизм приобретения конкурентных преимуществ в условиях высокой степени изменчивости и непредсказуемости.</p>	<p><b>Обучающийся умеет:</b> использовать результаты анализа ресурсов и способностей для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны организации и защищающие ее от внутренних слабостей; использовать результаты анализа конкурентов и анализа позиционирования для разработки и формулирования стратегии.</p>

**Задание 1**

Ниже представлены факторы конкурентоспособности товаров и услуг. Выстройте их в порядке важности (начиная с наиболее значимого) и охарактеризуйте их влияние на конкурентоспособность.

Факторы конкурентоспособности товаров и услуг:

- снижение себестоимости;
- дифференциация товаров;
- сегментация рынка;
- внедрение инноваций;
- отслеживание потребителей.

**Задание 2**

Заполните табл. 1, дав характеристику наиболее распространенным видам конкуренции.

*Таблица 1*

Категория	Совершенная конкуренция	Несовершенная конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Монополия
Количество и характеристик а продавцов					
Характер продукции					
Контроль за ценами					
Условия выхода на рынок					

Доступность рыночной информации					
Метод сбыта продукции					

<p><b>ОПК-2.1:</b> Предлагает механизм приобретения конкурентных преимуществ в условиях высокой степени изменчивости и непредсказуемости.</p>	<p><b>Обучающийся владеет:</b> навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей организации для обеспечения устойчивого стратегического преимущества.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Задание 3

Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель - выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Определите тип используемой конкурентной стратегии. Приведите примеры использования данной стратегии.

### Задание 4

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 5

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.

<p><b>ОПК-2.2:</b> Использует инструментарий стратегического анализа и обосновывает принимаемые решения в рамках будущей профессиональной деятельности</p>	<p><b>Обучающийся умеет:</b> планировать основные этапы реализации стратегии.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

### Задание 6

Определить, какие из ниже перечисленных в табл. целей являются стратегическими или тактическими, долгосрочными или краткосрочными? Могут ли стратегические цели носить краткосрочный характер? Объясните, почему вы так считаете.

Содержание цели	Стратегическая цель	Тактическая цель
1. За три года увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%		
2. Обеспечить в текущем году рост доходов на 5%		
3. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет		
4. Раз в два года выходить на новый рынок		
5. Добиться повышения производительности труда за счет профессиональной подготовки персонала		
6. Добиться 100 %-ного уровня удовлетворения запросов клиентов		
7. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами в два раза		
8. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании		

### Задание 7 «Выбор зарубежного целевого рынка»

Производитель высококачественного высокотехнологического ткацкого оборудования германская фирма «Glor» в 2010г. имела общий объем продаж более 300 млн. евро. В отличие от конкурентов машины «Glor» вместо классического челнока используют специальные гибкие стержни, которые позволяют ткать непосредственно из пряжи. Повсеместный спрос на текстильное волокно возрастает в среднем на 2,6% в год. Степень насыщенности рынка, по оценке специалистов, составляет 40 фунтов на человека, что равно утроенной норме потребностей человека на сегодняшний день.

Особенность текстильной промышленности — потребность в большом количестве рабочей силы. В 2015 г. в Европе и США издержки по рабочей силе значительно возросли, что послужило главной причиной для переброски многими компаниями своих производственных мощностей в развивающиеся страны Азии и Латинской Америки. Однако свои исследования и разработки эти компании обычно проводили в стране происхождения.

По прогнозам, в 2022 году важнейшими рынками будут Европа и Азия. И хотя в Азии объемы продаж превысят европейские, в Европе ожидается значительно меньшая степень ценовой конкуренции.

В условиях усиления конкурентной борьбы между производителями ткацкого оборудования как на внутреннем, и на зарубежных рынках развитых стран, корпорация «Glor» решила изучить рынок

Латинской Америки. Менеджеры выделили наиболее важные рынки: Бразилия, Аргентина, Колумбия, Мексика, Эквадор, Чили, Венесуэла. Кабинетные исследования дали определенные представления о некоторых особенностях рынка экспорта: уровень развития промышленности в этих странах достаточно современный, но доход на душу населения различен. Так, в Мексике он составляет около 2000 долл. в год, а в Венесуэле — около 800 долл. Политических барьеров для создания филиала в этих странах нет, но имеются некоторые торговые барьеры, затрудняющие перевод денег туда, а дохода — в Германию. В некоторых странах (Бразилия, Аргентина) для получения разрешения на экспорт ткацких машин необходимо доказать, что качество тканей, производимых на таких машинах, коренным образом отличается от имеющихся на рынке. Обычай латиноамериканских стран, связанные с деловым обращением, отдают приоритеты личным контактам между продавцом и покупателем.

Исследования показали, что емкость рынка — 500-600 машин в год при средней цене около 80000 евро. Специалисты корпорации предполагают, что ее доля на этом рынке может составлять 25-30%, а объем продаж — 12-15 млн. евро в год. Объем продаж основных конкурентов на рынках латиноамериканских стран (крупные фирмы Японии, Бельгии, Италии, Швейцарии, Франции) составляет 138 млн. евро в год. Товарная структура их продаж включает наряду с машинами системы управления и другое техническое оборудование.

Сбытовая сеть ткацкого оборудования достаточно развита.

#### **Вопросы и задания:**

1. Проанализируйте всю имеющуюся информацию о внешней среде и внутренних возможностях корпорации «Glor» и разработайте обоснование для целесообразности ее выхода на рынки латиноамериканских стран.
2. Какая стратегия выхода на рынки стран Латинской Америки может быть использована корпорацией «Glor»? Какую стратегию выбора оптимального рынка вы бы порекомендовали компании?

**ОПК-2.2:** Использует инструментарий стратегического анализа и обосновывает принимаемые решения в рамках будущей профессиональной деятельности

**Обучающийся владеет:** методами формализации стратегии (проектирование миссии, определение стратегических целей, выбор стратегии), методическими инструментами стратегического анализа, методами построения и анализа моделей стратегического развития организации.

#### **Задача 8. 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.

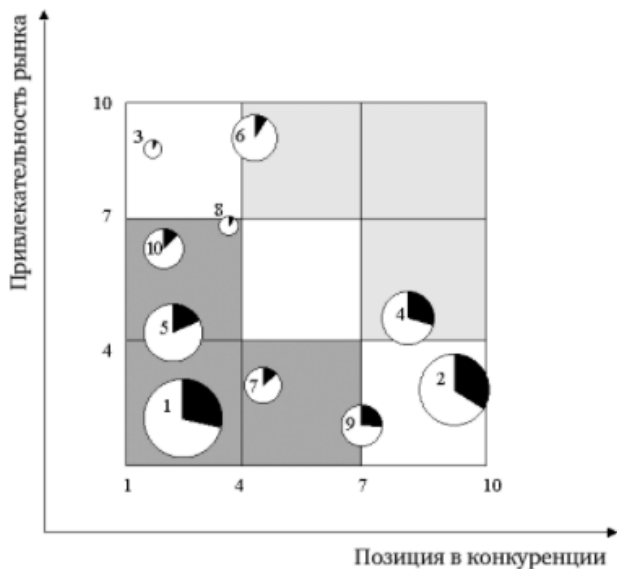


Рис.1. Позиционирование СХП на матрице Мак-Кинси

<p><b>ОПК-3.2:</b> Разрабатывает продуктовую стратегию развития организации с целью повышения конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создания принципиально новых продуктов</p>	<p><b>Обучающийся умеет:</b> оценивать эффективность структуры продуктового портфеля организации.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Задание 9

В хозяйственном «портфеле» фирмы есть направление деятельности с небольшой относительной долей на рынке в медленно растущей отрасли. Поток денежной наличности незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, немедленно вызывает контратаку конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме более или менее удерживать свои позиции. Определите, к какому типу относится данное направление деятельности, и какой должна быть стратегия в отношении него.

### Задание 10

Одно из направлений деятельности фирмы относится к бизнес - области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка. Эта бизнес-область приносит фирме высокий доход. Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

### Задание 11

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.

<p><b>ОПК-3.2:</b> Разрабатывает продуктовую стратегию</p>	<p><b>Обучающийся владеет:</b> методическими инструментами портфельного анализа организации.</p>
------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------

развития организации с целью повышения конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создания принципиально новых продуктов

### Задача 12

Компания, производящая промышленное оборудование, включает в свой состав пять СХЕ, данные о деятельности, которых приводятся в следующей таблице

СХЕ	Объем реализации, млн. долл	Число конкурентов	Объем реализации трех главных конкурентов, млн. долл	Скорость роста рынка, %
А	0,5	8	7,0;0,7;0,5	15
Б	1,6	22	1,6;1,6;1,0	18
В	1,8	14	1,8;1,2;1,0	7
Г	3,2	5	3,2;0,8;0,7	4
Д	0,5	10	2,5;1,8;1,7	4

С помощью матрицы БКГ определите, имеет ли данная компания сильные позиции на рынке. Каким стратегиям ей в будущем нужно следовать?

### Задача 13

Проанализируйте «портфель» предприятия с помощью матрицы Бостонской консультативной группы. Рассчитайте по данным таблице относительную долю рынка и дайте рекомендации по результатам анализа.

Данные для построения матрицы БКГ

Товарная группа	Объем продаж, млн. шт.	Продажи трех конкурентов, млн. шт.	Темп роста рынка, %
А	1,0	1,4/1,4/1,0	15
В	3,2	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	3,8/3,0/2,5	7
Д	6,5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,7	3,0/2,5/2,0	4

**ОПК-6.2:** Оценивает условия и последствия, принимаемых стратегических организационно-управленческих решений при осуществлении профессиональной деятельности

**Обучающийся умеет:** принимать стратегические управленческие решения, связанные с эффективным использованием человеческих, материальных и финансовых ресурсов.

### Задание 14

Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия. Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции. Назовите другие причины реорганизации предприятия. Предложите ваше решение.

### Задание 15

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 периоду
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:			
	материальные затраты	5130	2623	2367
	заработная плата с отчислениями	4708	2332	2154
	амортизация	119	82	59
	прочие	150	125	118
		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
------------------	----------------------------	---------

	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	темпы прироста
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	Обувь для	Спортивные костюмы	Спортивные куртки

				спортивных залов	занятий спортом		
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	

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

2. Дайте анализ конкурентоспособности компании.

<b>ОПК-6.2:</b> Оценивает условия и последствия, принимаемых стратегических организационно-управленческих решений при осуществлении профессиональной деятельности	<b>Обучающийся владеет:</b> технологиями стратегического менеджмента – разработкой, принятием и реализацией управленческих решений.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Задание 16. Стратегический анализ с использованием САР-анализа

Компания «Лукойл» {данные условные} относится к крупнейшему международному 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. 1 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 1

#### 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
14	<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. 2).

Таблица 2

**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.

### 2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

1. Эволюция стратегического менеджмента.

2. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
3. Цели организации, области установления целей.
4. Стратегии концентрированного роста.
5. Основные составляющие внешней среды. Цели ее анализа.
6. Анализ ресурсного потенциала организации.
7. Особенности функциональных стратегий.
8. Процесс формирования стратегий. Реализация стратегии.
9. Виды диверсификации.
10. Базовые стратегии антикризисного управления.
11. Стратегии интеграция.
12. Цели и основные этапы портфельного анализа.
13. Сущность и классификация конкурентных стратегий организаций.
14. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
15. Корпоративные стратегии интеграционного роста.
16. Характеристика и основные черты антикризисного управления организацией.
17. Направления международного стратегического развития:
18. Система стратегического контроля в организации.
19. Методологические аспекты стратегии организационных изменений.
20. Система сбалансированных показателей.

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

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

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

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

**«Удовлетворительно»** – 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»** – 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 зачету с оценкой**

**«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.

