

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Экономика, менеджмент и организация производства»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ»

Направление подготовки
27.03.05 Инновации

Направленность (профиль) подготовки
«Технологическое предпринимательство»
Квалификация выпускника – бакалавр

Форма обучения – очная

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценочные материалы – это совокупность учебно-методических материалов (контрольных заданий, описаний форм и процедур проверки), предназначенных для оценки качества освоения обучающимися данной дисциплины как части ОПОП.

Цель – оценить соответствие знаний, умений и владений, приобретенных обучающимся в процессе изучения дисциплины, целям и требованиям ОПОП в ходе проведения промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется путем проведения зачета. Форма проведения зачета – тестирование и решение практических ситуаций (задач). При необходимости, проводится теоретическая беседа с обучаемым для уточнения оценки. Выполнение заданий на практических занятиях в течение семестра и заданий на самостоятельную работу является обязательным условием для допуска к экзамену.

2. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции (или её части)	Наименование оценочного средства
1	Сущность и содержание стратегического менеджмента	УК-10.1	зачет
2	Стратегии и инновации в менеджменте	УК-10.1	зачет
3	Определение направления развития компании	УК-10.1	зачет
4	Стратегический анализ внешней и внутренней среды фирмы	УК-10.1	зачет
5	Стратегические альтернативы и разработка стратегии организации	УК-10.1	зачет
6	Разработка системы целей. Система сбалансированных показателей (ССП)	УК-10.1	зачет
7	Управление реализацией стратегии организации. Контроль за реализацией стратегии	УК-10.1	зачет
8	Прикладные аспекты стратегического управления в ФГУП и АО с государственным участием	УК-10.1	Экзамен зачет

3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Сформированность каждой компетенции в рамках освоения данной дисциплины оценивается по трехуровневой шкале:

- 1) пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины;
- 2) продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенций по завершении освоения дисциплины;
- 3) эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенций и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

Описание критериев и шкалы оценивания промежуточной аттестации

а) описание критериев и шкалы оценивания тестирования:

Шкала оценивания	Критерий
эталонный уровень	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 85 до 100%
продвинутый уровень	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 75 до 84%

Шкала оценивания	Критерий
пороговый уровень	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 65 до 74%
0 баллов	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 0 до 64%

б) описание критериев и шкалы оценивания решения практического задания:

Шкала оценивания	Критерий
эталонный уровень	практическое задание выполнено в полном объеме, в соответствии с заданием, с соблюдением последовательности выполнения, самостоятельно.
продвинутый уровень	основные требования к выполнению практического задания выполнены, но при этом допущены незначительные ошибки.
пороговый уровень	практическое задание выполнено не в полном объеме, выполненная часть соответствует поставленному вопросу
0 баллов	практическое задание выполнено не в соответствии с заданием или полностью не выполнено

На зачет выносятся 25 тестовых вопросов и 5 практических задания. Студент может набрать максимум 25 баллов. Итоговый суммарный балл студента, полученный при прохождении промежуточной аттестации, переводится в традиционную форму по системе «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Шкала оценивания	Критерий	
зачтено	25 – 30 баллов	Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течении семестра заданий (на практических работах и при самостоятельной работе)
зачтено	20 – 24 баллов	
зачтено	15 – 19 баллов	
незачтено	0 – 14 баллов	Студент не выполнил всех предусмотренных в течении семестра текущих заданий (на практических работах и при самостоятельной работе)

4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

4.1. Промежуточная аттестация (экзамен)

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
УК-10: Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1: Использует инструменты и методы принятия решений в различных областях жизнедеятельности

а) типовые тестовые вопросы:

- Общая цель предприятия, выражающая причину его существования, его предназначение, – это:
 - план
 - миссия
 - стратегия
 - призвание
- Выработка цели менеджмента, прогнозирование и перспективное планирование является составными частями:
 - оперативного управления
 - контроля

- в) стратегического планирования
- г) принятия решений
- 3. Выберите ложное утверждение:
 - а) метод управления по целям позволяет объединить планирование и контроль
 - б) система целей в организации формируется снизу вверх
 - в) цель – желаемое состояние объекта управления
 - г) стратегия – общий всесторонний план достижения цели
- 4. Требования к целям (выберите один или несколько ответов):
 - а) соподчиненность
 - б) измеримость
 - в) развертываемость
 - г) важность
 - д) гибкость
- 5. Желательное (приемлемое) поведение работника должно соответствовать:
 - а) миссии
 - б) стратегии
 - в) целям
 - г) структуре
- 6. Цели становятся инструментом управления, когда (выберите один или несколько ответов):
 - а) закрепляют работу за исполнителями
 - б) определяют задания
 - в) известны персоналу
 - г) сформулированы
 - д) приняты аппаратом управления

б) типовые практические задания:

1. Перечислите и обоснуйте целевые показатели для следующих сфер:
 - Финансы
 - Персонал
 - Производство
 - Сбыт
 - Клиенты
 - Поставщики

а) типовые тестовые вопросы:

7. Высокая технология является (обладает свойствами):
 - а) универсальной;
 - б) многофункциональной;
 - в) многоцелевой;
 - г) имеет широкую сферу применения;
 - д) способна вызвать цепную реакцию нововведений;
 - е) оказывает позитивное воздействие на социальную сферу;
 - ж) обладает высокой хозяйственной релевантностью;
 - з) нет правильных ответов.
8. В мировой практике к высоким технологиям, как правило, относят:
 - а) медицину;
 - б) космонавтику;
 - в) микроэлектронику;
 - г) коммуникационную технику;
 - д) биотехнологии;
 - е) нанотехнологии;
 - ж) создание новых материалов;
 - з) микромеханику;
 - и) органическую химию.

9. Особенности развития высоких технологий и их влияния на экономику заключаются в следующем (отметьте правильный ответ):
- а) несмотря на значительный потенциал высоких технологий, технические изменения в производстве зачастую протекают достаточно медленно;
 - б) макроэкономические сдвиги оказываются гораздо менее ожидаемыми;
 - в) не проявляется явное и существенное влияние высоких технологий на занятость;
 - г) страна, отрасль или предприятие, сумевшие ранее других разработать и внедрить высокие технологии и использовать их экономический потенциал, добиваются бесспорных преимуществ на рынке;
 - д) высокие технологии в промышленно развитых странах не являются доминирующими;
 - е) нет правильных ответов.
10. Научно-технические предприятия реализуют свою продукцию (отметьте правильный ответ):
- а) в рыночном секторе экономики;
 - б) в общественном секторе экономики;
 - в) в некоммерческом секторе экономики.
11. Коммерческое научно-техническое предприятие может получать доходы (отметьте правильный ответ):
- а) от продажи научно-технической продукции на рынке;
 - б) из государственного бюджета;
 - в) за счет добровольных взносов и пожертвований граждан и коммерческих организаций;
 - г) нет правильного ответа.
12. Научно-технические производства связаны (отметьте правильный ответ):
- а) с одним из видов традиционного бизнеса;
 - б) с инновационной деятельностью;
 - в) с предпринимательством;
 - г) с производством продукции первой необходимости.
13. Научно-технические отрасли - это (отметьте правильный ответ):
- а) система организационно-экономических образований (предприятий промышленности и научных учреждений), в основе функционирования которой лежит процесс производства и реализации интеллектуального продукта;
 - б) использующие инновации в виде новых технологий, изобретений, ноу-хау;
 - в) совокупность предприятий, выпускающих научно-техническую продукцию.
14. Для научно-технических отраслей характерны (отметьте правильный ответ):
- а) увеличение расходов на научное обеспечение производства;
 - б) высокий риск хозяйственной деятельности;
 - в) неопределенность, непредсказуемость результата;
 - г) перманентное обновление материально-технической базы организации науки;
 - д) ускоренное обновление кадрового состава предприятий;
 - е) низкие условно-постоянные расходы на производство продукции.
15. Научно-технические отрасли принято отделять от других по уровню научного обеспечения предприятий отрасли - показателю отраслевой научности, который определяется (отметьте правильный ответ):
- а) как отношение затрат на исследования и разработки, выполняемые организациями науки данной отрасли и соисполнителями из других отраслей, к величине валовой или товарной продукции предприятий отрасли;
 - б) как отношение числа занятых в отраслевой науке к численности промышленно-производственного персонала предприятий отрасли;
 - в) как отношение объема выпуска (в стоимостном выражении) инновационной научно-технической продукции к общему объему производства по отрасли.
16. Величина научности производства по отраслям зависит:
- а) от используемой технологии производства продукции;
 - б) от наличия в отрасли научно-технических заделов;
 - в) от степени разработанности научно-технических заделов;
 - г) от масштабов выпуска научно-технической продукции;
 - д) от спроса на научно-техническую продукцию;
 - е) от насыщенности рынка научно-техническими инновациями.
17. Правильно ли утверждение? Научно-технические производства предъявляют особые требования к

кадровой составляющей производства, уровню профессиональной подготовленности и общей культуры работников.

- а) да.
 - б) нет.
18. Правильно ли утверждение? При высоких затратах на НИОКР доля наукоемких отраслей в общем объеме промышленного производства может быть незначительной.
- а) да.
 - б) нет.
19. Правильно ли утверждение? Роль наукоемких отраслей в воспроизводственном процессе народного хозяйства определяется не стоимостью их продукции, а эффективностью ее производительного потребления в других отраслях промышленности.
- а) да.
 - б) нет.
20. Какие редкие или особо редкие ресурсы вовлекают в производство наукоемкие предприятия:
- а) уникальное, специализированное оборудование;
 - б) специализированный, опытный и высококвалифицированный персонал;
 - в) продукты (результаты) научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ;
 - г) научные знания и достижения фундаментальной науки;
 - д) научные знания и достижения прикладной науки.
21. Государство осуществляет (отметь правильный ответ):
- а) управление наукоемким производством;
 - б) управление развитием наукоемких отраслей;
 - в) дотирует наукоемкие производства;
 - г) финансирует предприятия наукоемких.
22. Сущность управления проявляется (отметьте верные ответы):
- а) в целевом воздействии субъекта управления на объект управления;
 - б) в достижении определенных, желаемых результатов;
 - в) в организующем и регулирующем воздействии на производство как социально-экономическую систему;
 - г) в создании структуры и системы управления;
 - д) в распределении между элементами системы управления власти, обязанностей, прав, ответственности, производственных и управленческих функций.
23. Самоуправление подразумевает:
- а) автономное функционирование объекта управления;
 - б) слабо выраженную иерархию подчинения;
 - в) самостоятельный выбор целей управления;
 - г) самостоятельное формулирование задач управления;
 - д) самостоятельный выбор или разработку средств и методов решения задач и достижения целей управления;
 - е) самоконтроль процесса достижения целей.

б) типовые практические задания:

1. Составляющие системы управления наукоемким производством следующие (впишите недостающие):
- а) _____.
 - б) _____.
 - в) _____.
 - г) Структура - формы связей между компонентами.
 - д) Взаимодействие - взаимное влияние компонентов друг на друга и воздействие внешней среды и на внешнюю среду.
 - е) Процесс - последовательность взаимодействия компонентов, вызывающая изменения.
2. Системы управления наукоемким производством имеет следующие признаки (впишите недостающие):
- а) _____
 - б) _____

- в) _____
 - г) _____
 - д) Единство элементов
 - е) Структура
 - ж) Относительная самостоятельность
 - з) Функционирование
3. Системы управления наукоемким производством имеет следующие признаки (впишите недостающие):
- а) Целеполагание
 - б) Множество элементов
 - в) Множество связей
 - г) Целостность элементов
 - д) _____
 - е) _____
 - ж) _____
 - з) _____

а) типовые тестовые вопросы:

1. Стратегический менеджмент – это:
 - а) процесс принятия решений;
 - в) наука об управлении сложными объектами;
 - с) наука и технология стратегического управления;
 - д) искусство.
2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:
 - а) планирование, организация, руководство и контроль;
 - в) прогнозирование, планирование, организация, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
 - с) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию.
3. Основными элементами цикла стратегического менеджмента являются:
 - а) структура организации;
 - в) выбор и обоснование миссии;
 - с) анализ результатов и выполнение решений.
4. Цели организации должны:
 - а) задавать общие направления функционирования организации;
 - в) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
 - в) иметь конкретные сроки выполнения;
 - д) определять ответственных за достижение определенных целей.
5. Миссия организации – это:
 - а) основная характеристика продукции бизнеса;
 - в) качественно выраженная совокупность основных целей и предпринимательских намерений;
 - с) концепция смысла существования организации.
6. Философия организации – это:
 - а) основные принципы и смысл предпринимательской деятельности организации;
 - в) качественные цели организации;
 - с) то же, что и миссия.
7. Стратегии организации нацелены в основном на:
 - а) поведение на рынке;
 - в) внутреннее совершенствование;
 - с) организационно – функциональное развитие в сочетании с продуктово - рыночным.
8. Стратегический менеджмент относится только к:
 - а) высшему руководству организации;
 - в) уровням стратегических зон хозяйствования;
 - с) всем уровням руководства (менеджмента) организации.
9. Что является результатом системы стратегического планирования?

- а) определение миссии целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;
 - б) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;
 - в) определение финансового плана, стратегий сбыта;
 - г) определение финансового плана и плана закупок
10. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:
- а) руководству организации;
 - б) непосредственным исполнителям;
 - в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
 - г) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
 - д) в равной степени всем работникам организации
11. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:
- а) окружение не будет изменяться;
 - б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
 - в) в окружении постоянно будут происходить изменения
12. Что такое проблемное окружение?
- а) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;
 - б) это образное обозначение внешней среды организации;
 - в) так называют конкурентов организации;
 - г) смысл этого термина подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как к источнику проблем;
 - д) это упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внешними источниками.
13. Стратегическая зона хозяйствования это:
- а) зона наибольшего хозяйственного риска;
 - б) перспективный сегмент рынка;
 - в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
 - г) свободная экономическая зона.
14. Конкурентная среда организации определяется:
- а) только внутриотраслевыми конкурентами;
 - б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
 - в) фирмами, производящими замещающий продукт;
 - г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом
15. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) используется для разработки стратегии фирмы на основе сопоставления _____ и ...
- а) темпа роста отраслевого рынка
 - б) относительной доли позиции фирмы на рынке
 - в) темпов роста фирмы
 - г) привлекательности товара фирмы
16. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?
- а) Для формирования конкурентной стратегии фирмы
 - б) Для формирования портфельной стратегии фирмы
 - в) Для формирования бизнес-стратегии фирмы
17. В соответствии с результатами относительной экономии от объемов производства матрица БКГ строится на следующих предпосылках ...
- а) чем больше товара на рынке (чем больше объем производства), тем ниже издержки на единицу продукции
 - б) чем меньше товара на рынке, тем выше объем финансовых ресурсов
 - в) чем больше товара на рынке (чем больше объем производства), тем выше прибыль
 - г) чем меньше товара на рынке, тем выше заемные средства
18. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», 5«Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации». Варианты ответа:
- а) «Собаки»

- «б) Дойные коровы»
 - в) «Трудные дети»
 - г) «Звезды»
19. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке». Варианты ответа:
- а) «Собаки»
 - б) «Дойные коровы»
 - в) «Трудные дети»
 - г) «Звезды»
20. Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к: Варианты ответа:
- а) пограничным
 - б) сомнительным
 - в) проигравшим
 - г) победившим
21. Соотнесите позиции матрицы МакКинсей и матрицы БКГ.
- | | |
|--------------------------|----------------------|
| Матрица МакКинсей: | Матрица БКГ: |
| 1) Победитель | А) Звезда |
| 2) Производитель прибыли | Б) Дикая кошка |
| 3) Проигравший | В) Дойная корова |
| 4) Знак вопроса | Г) Изгоняемая собака |
22. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART:
- а) приемлемость
 - б) измеримость
 - в) определенность во времени, сроках достижения
 - г) достижимость
 - д) гибкость
 - е) сопоставимость
 - ж) взаимная поддержка
 - з) конкретность
 - и) согласованность
23. По очередности достижения цели делятся на ...
- а) большие и малые
 - б) краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
 - в) конкурирующие, независимые и дополнительные
 - г) экономические и неэкономические
24. Цель организации – это ...
- а) философия и предназначение, смысл существования организации
 - б) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
 - в) конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе
25. Решающее из восьми ключевых пространств установления целей
- а) положение на рынке
 - б) инновации
 - в) производительность
 - г) ресурсы
 - д) доходность (прибыльность)
 - е) управленческие аспекты
 - ж) персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе
 - з) социальная ответственность
26. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений, реконструкция или модернизация действующих магазинов, формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. – это ... цели.

- а) маркетинговые
 - б) финансово-экономические
 - в) инвестиционные
 - г) инновационные
 - д) организационные
27. Выберите правильное утверждение
- а) В отличие от стратегии и целей, которые могут быть достигнуты с течением времени, до конца выполнить миссию нельзя.
 - б) Видение определяет основную цель организации – почему она существует.
 - в) Миссия – это вечные принципы, которыми руководствуется организация.
 - г) Один из эффективных методов формулирования ценностей носит название «Пять почему».
28. Показатели ССП бывают...
- а) выраженными количественно или качественно
 - б) материальными и нематериальными
 - в) запаздывающими и опережающими
 - г) прямыми и косвенными
29. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между...
- а) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами
 - б) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами
 - в) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности
 - г) стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации
30. Наличие финансовых показателей в ССП...
- а) не требуется для некоммерческих организаций
 - б) не требуется для государственных организаций
 - в) требуется только для коммерческих организаций
 - г) необходимо независимо от того, для какой организации она составлена – частной, некоммерческой или государственной
31. Какова роль специалиста по организационным изменениям в проекте внедрения ССП?
- а) узнать мнение всех работников, касающееся решающих факторов успеха и подготовить планы мероприятий и программ, нацеленных на смягчение отрицательного воздействия проблем разработки ССП
 - б) выступить в роли поддерживающего руководителя проекта
 - в) организовать эффективную работу всех членов управленческой команды по внедрению ССП
 - г) обеспечить организационные изменения в структуре компании для наиболее эффективного использования ССП
32. Количество показателей в ССП...
- а) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий
 - б) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более
 - в) должно быть не более 15
 - г) оптимально равно 20 – 25
33. В каком порядке происходит построение ССП и стратегической карты?
- а) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала
 - б) показатели ССП разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинно-следственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
 - в) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
 - г) показатели ССП разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинно-следственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала

б) типовые практические задания:

1. Примите решение в сфере стратегического управления для предприятия, описанного в задании ниже:

Основная продукция предприятия А выпускается уже более 10 лет, но спрос на эту продукцию остается стабильным. Данные исследования интереса к продукции, проведенного предприятием, показали, что оснований тревожиться в ближайшие 2 – 3 года нет.

Перед предприятием А стоит вопрос: следует ли переходить к выпуску новой уникальной, ожидаемой рынком продукции, если она уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

2. Примите стратегическое решение по дальнейшему развитию фирмы, если известно, что фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. В качестве помощи при принятии решения ответьте на поставленные вопросы:

- какую стратегию выбрать фирме, чтобы выиграть торги?
- какие ситуационные решения следует предусмотреть?
- в какой момент следует приводить их в действие?

Обоснуйте принятое вами стратегическое решение.

3. Используя приобретенные навыки принятия решений в стратегическом управлении проанализируйте представленную ниже ситуацию. Примите и обоснуйте решение о том, что следует сделать руководству предприятия.

Конструкторское бюро одного из предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособности. Оно составило 80% всей выпускаемой продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер дал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывалось аналогичное изделие, но с улучшенными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию были вынуждены снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

4. Вы специалист по стратегическому управлению и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области принятия стратегического решения. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование:

С чего вы начнете свою работу:

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) изучения целей фирмы;
- в) досконального анализа деятельности высших руководителей;
- г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) анализа производственного потенциала фирмы;
- е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

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

5. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает 5 стратегических единиц бизнеса. Данные о продажах этих бизнес-единиц и их конкурентов приведены в таблице.

СЕБ	Объем продаж, млн. шт.	Число конкурентов	Объем продаж трех главных конкурентов, млн. шт.	Темп роста рынка, %
А	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15

Б	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
Д	6,5	5	6,0/1,6/1,4	4
Е	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния. Какую стратегию следует выбрать для каждой СЕБ?

а) типовые тестовые вопросы:

- Выберите из перечня ответов те, которые характеризуют стратегическое решение:
 - стратегические решения характеризуются как среднесрочные;
 - стратегическое решение разрабатывается для всего предприятия;
 - информация, для принятия стратегического решения базируется на информации, полученной в условиях неопределенности и риска;
 - стратегические решения характеризуются как долгосрочные;
 - информация, для принятия стратегического решения используют только оперативную информацию.
- Процесс принятия и осуществления стратегических решений, основанном на стратегическом выборе и на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует – это:
 - стратегический анализ деятельности организации;
 - стратегия диверсификации предприятия;
 - стратегическое управление организацией.
- Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?
 - Отсутствуют необходимые ресурсы
 - Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
 - Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру
- Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?
 - Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
 - Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
 - Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее
- Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:
 - Стратегический план производства
 - Стратегический план управления персоналом
 - Стратегический план маркетинга
- Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?
 - Инвестиционный план
 - Финансовый план
 - Маркетинговый план

б) типовые практические задания:

Ситуация 1: Спроектируйте организационную структуру предприятия, находящегося на стадии жизненного цикла организации – Становление. Охарактеризуйте эту стадию развития предприятия. Объясните свой выбор организационной структуры.

Ситуация 2. Спроектируйте организационную структуру предприятия, находящегося на стадии жизненного цикла организации – Рост. Охарактеризуйте эту стадию развития предприятия. Объясните свой выбор организационной структуры

Ситуация 3. Спроектируйте организационную структуру предприятия, находящегося на стадии жизненного цикла организации – Зрелость. Охарактеризуйте эту стадию развития предприятия. Объясните свой выбор организационной структуры

Ситуация 4. Спроектируйте организационную структуру предприятия, находящегося на стадии жизненного цикла организации – Упадок. Охарактеризуйте эту стадию развития

предприятия. Объясните свой выбор организационной структуры

а) типовые тестовые вопросы:

1. Согласно официальным рекомендациям Организации европейского экономического сотрудничества по статистике научных исследований и разработок в качестве важнейших групп показателей, характеризующих технологические инновации, относят (отметьте правильный ответ):
 - а) научные исследования и разработки;
 - б) технологическое оснащение и организация производства инновационной продукции;
 - в) приобретение технологий в разукomплектованном виде;
 - г) приобретение технологий в укomплектованном виде;
 - д) производственное проектирование;
 - е) освоение инновационной продукции (пуск производства инноваций);
 - ж) маркетинг новой продукции;
 - з) сервисное сопровождение новой продукции.
2. Коэффициент освоения рассчитывается (укажите правильный ответ) как отношение:
 - а) трудоемкости 1-го изделия к трудоемкости 2-го изделия (после удвоения числа выпущенных изделий);
 - б) времени фактического освоения изделия (выхода на заданную программу выпуска изделия) к плановому сроку освоения;
 - в) трудоемкости 2-го изделия (после удвоения числа выпущенных изделий) к трудоемкости 1-го изделия;
 - г) времени фактического освоения изделия к длительности жизненного цикла изделия.
3. Стадии Единой системы технологической подготовки производства (отметьте правильные номера):
 - а) анализ современных технологий;
 - б) анализ существующих на предприятии и отрасли систем технологической подготовки производства;
 - в) разработка технического проекта технологической подготовки производства;
 - г) разработка рабочего проекта технологической подготовки производства.
4. В Единой системе технологической подготовки производства рабочий проект технологической подготовки производства предусматривает разработку (отметьте правильные позиции):
 - а) информационных технологий;
 - б) классификаторов технико-экономической информации;
 - в) технологических процессов;
 - г) документации на организацию специальных рабочих мест участков;
 - д) методов групповой обработки;
 - е) организационных документов и должностных инструкций.
5. Комплексный показатель организационно-технического уровня производства вычисляется по обобщающему показателю:
 - а) технического уровня производства;
 - б) технологичности продукции;
 - в) уровня организационного уровня производства;
 - г) уровня культуры производства.
6. Инновационная деятельность наукоемкого предприятия:
 - а) это организованный предприятием процесс;
 - б) это проект, завершающийся внедрением нововведения на рынок, распространением нововведения, получением доходов и прибыли;
 - в) это процесс удовлетворения динамично изменяющихся потребностей потребителей.
7. Организация подготовки производства распространяется на процессы:
 - а) подготовки производства новой продукции;
 - б) внедрения нового оборудования, технологии, материалов;
 - в) освоение инноваций в производстве;
 - г) продвижение инноваций на рынок.
8. Справедливо ли утверждение? Процесс подготовки производства представляет собой особый вид деятельности, совмещающий выработку научно-технической информации с ее

превращением в материальный объект - новую продукцию и товар, который выводится на рынок.

- а) да.
 - б) нет.
9. При определении масштаба наукоемкого предприятия учитываются следующие факторы:
- а) Емкость рынка;
 - б) Объем неудовлетворенного спроса;
 - в) Издержки производства;
 - г) Затраты на хранение и сбытовые расходы;
 - д) Развитость инфраструктуры рынка;
 - е) Ресурсные ограничения на производство и сбыт продукции.
10. Система управления наукоемким производством ориентируется на рыночный сегмент (отметьте правильные основания для выбора сегмента):
- а) Чем больше рыночный сегмент, тем больший интерес он представляет для наукоемкого предприятия.
 - б) Сегмент только формируется в связи с появлением новой наукоемкой продукции.
 - в) Должна существовать возможность свободного доступа к сегментам.
 - г) Предприятие должна иметь возможность подсчитать потенциальный объем сбыта для каждого сегмента.
 - д) Чем меньше конкуренция в сегменте, тем больший интерес он представляет для наукоемкого предприятия.
11. Какой метод ценообразования целесообразно применять при назначении цены на наукоемкую продукцию?
- а) Целевое ценообразование.
 - б) Ценовая дискриминация.
 - в) Ценообразование на базе спроса.
 - г) Ценообразование "издержки плюс надбавка".
 - д) Нет правильного ответа.
12. При подготовке производства наукоемкой продукции маркетинговое исследование может проводиться для тестирования гипотез:
- а) да;
 - б) нет.
13. Всегда ли маркетинговый исследовательский проект выполняется при подготовке производства наукоемкой продукции:
- а) да;
 - б) нет.
14. Спрос на наукоемкий товар - это:
- а) нужда в конкретном виде продукции;
 - б) потребность в товаре;
 - в) потребность в товаре, которая может быть оплачена потребителем.
15. Канал распределения наукоемкой продукции - это:
- а) конкретный способ распространения информации о товаре;
 - б) совокупность организаций или лиц, способствующих перемещению товара к потребителю;
 - в) конкретный способ транспортировки товара. 2
16. Диверсификация деятельности наукоемкого предприятия - это:
- а) совершенствование сбыта производимых фирмой товаров на существующих рынках;
 - б) разработка и организация производства новых товаров;
 - в) организация сбыта производимых фирмой товаров на новых рынках.
17. Спрос на наукоемкий товар можно считать эластичным, если:
- а) при незначительном снижении цены значительно увеличивается спрос;
 - б) при существенном снижении цены спрос увеличивается незначительно;
 - в) при изменении цены спрос не изменяется.
18. На каком этапе жизненного цикла товара предприятие получает стабильную прибыль:
- а) внедрение;
 - б) зрелость;
 - в) рост;

- г) спад?
19. Первая стадия в процессе создания нового продукта - это:
- а) управленческий анализ;
 - б) конструирование товара;
 - в) создание идеи;
 - г) определение объемов производства.
20. В системе управления наукоемким производством уровень канала распределения - это:
- а) тип торгового посредника, участвующего в перемещении товара к потребителю;
 - б) количество транспортных узлов, пройденных товаром в процессе перемещения к потребителю;
 - в) качество услуг, предоставляемых производителем своим посредникам.
21. В управлении производством дорогостоящей наукоемкой продукции используются лизинговые услуги как:
- а) приобретение клиентом оборудования и передача его на условиях платности и срочности;
 - б) реализация промышленного оборудования через механизм финансового лизинга;
 - в) оказание услуг по ремонту приобретенного оборудования;
 - г) оказание консультационных услуг.
22. При расчете величины чистого дисконтированного дохода от освоения в производстве нового вида наукоемкой продукции используются:
- а) стоимостная оценка результатов освоения в производстве нового вида наукоемкой продукции;
 - б) стоимостная оценка текущих затрат;
 - в) стоимость инвестиций;
 - г) норма дисконта;
 - д) срок окупаемости проекта;
 - е) внутренний коэффициент рентабельности.
23. При оценке эффективности реализации проектов новой наукоемкой продукции внутренний коэффициент рентабельности (внутренняя норма доходности) рассчитывается по алгоритму:
- а) рассчитывают чистый дисконтированный доход от реализации проекта, меняя ставки дисконта, чтобы получить ближайшее к нулю положительное и отрицательное значение;
 - б) по двум найденным значениям рассчитывают ставку дисконта, соответствующую нулевому чистому дисконтированному доходу и принимают ее равной внутренней норме доходности;
 - в) по двум найденным значениям рассчитывают ставку дисконта как простую среднюю и принимают ее равной внутренней норме доходности.

б) типовые расчетные задачи:

Ситуация 1. Используя приведенные ниже данные, предложите стратегию развития фирмы, разработайте план реализации ее стратегического развития.

Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу. Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции.

Ситуация 2. Используя приведенные ниже данные, предложите конкурентную стратегию для фирмы и обоснуйте ваш выбор.

Структура рынка, на котором действует ваша организация; приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей.

Ситуация 3. На основе исходных данных оцените конкурентоспособность товара А и определите, какой из вариантов его производства следует выбрать. На основании полученных данных сформулируйте стратегию продвижения выбранного товара и разработайте план стратегического развития.

Таблица - Исходные данные для оценки конкурентоспособности товара А

Товар	Полезный эффект Π_c , тыс.р.	Совокупные затраты Z_c , тыс.р.
А (вариант 1)	160	120
А (вариант 2)	200	100
Конкурент	200	150

Ситуация 4. Предприятие «Орион» имеет в своем составе три бизнес-единицы, реализующие свои товары на внешнем и внутреннем рынках. На основе исходных данных оцените конкурентоспособность предприятия с учетом весомости товаров и рынков, на которых оно действует и сформулируйте стратегию продвижения выбранного товара, а так же разработайте план стратегического развития.

Таблица - Исходные данные для оценки конкурентоспособности предприятия

Показатели	Бизнес-единицы		
	А	Б	В
1. Рынок, на котором реализуются товары	Франция, Германия	Вьетнам	Россия
2. Конкурентоспособность товара на данном рынке	0,8	1,1	1,1
3. Объем продаж товара на данном рынке, млн. р.	10	50	55

Оператор ЭДО ООО "Компания "Тензор"

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

СОГЛАСОВАНО

ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ, Евдокимова Елена Николаевна, Заведующий кафедрой ЭМОП

Простая подпись