

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**

**Б1.В.04 «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направление подготовки  
38.03.01 Экономика

Квалификация – бакалавр

Форма обучения – очная

Рязань 2022

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

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

**Цель** – оценить соответствие знаний, умений, навыков и уровня приобретенных компетенций обучающихся целям и требованиям основной образовательной программы в ходе проведения промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена, который включает тестирование и практические задания. В билет включается 10 тестовых вопросов и три практико-ориентированных задания открытого типа. Преподаватель вправе задавать дополнительные вопросы по решению тестов и практических заданий для более точного выражения студентом своих знаний, а также содержащиеся в перечне вопросы для подготовки к экзамену.

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

| Контролируемые разделы (темы) дисциплины   | Код контролируемой компетенции (или её части) | Наименование оценочного средства |
|--|---|----------------------------------|
| Тема 1. Истоки стратегического менеджмента, основные понятия и классификация стратегий. Школы стратегий. Сущность и содержание стратегического управления компанией. Модели корпоративной стратегии. Бизнес-стратегии и бизнес-модели компаний. Модели функциональных стратегий. | УК-10.1, УК-10.2,<br>ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3   | экзамен                          |
| Тема 2. Методы стратегического анализа (PESTLE-, SWOT-анализ, конкурентный анализ отрасли и конкурентов на основе модели М.Портера), методология формирования миссии и видения компании, целей и задач компании, а также методология стратегического выбора компании.            | УК-10.1, УК-10.2,<br>ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3   | экзамен                          |
| Тема 3. Методология сбалансированной системы показателей. Стратегии процессного и проектного подходов к управлению.  | УК-10.1, УК-10.2,<br>ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3   | экзамен                          |
| Тема 4. Понятийный аппарат стратегии маркетинга. Сущность стратегии маркетинга. Содержание стратегии маркетинга.   | УК-10.1, УК-10.2,<br>ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3   | экзамен                          |
| Тема 5. Сущность и содержание финансовой стратегии компании.   | УК-10.1, УК-10.2,<br>ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3   | экзамен                          |

|  |   |         |
|--|---|---------|
| Особенности формирования финансовой стратегии. Система управления финансами компании.  |   |         |
| Тема 6. Сущность и содержание инвестиционной стратегии компании. Сущность и содержание проектного подхода к управлению инвестиционной деятельностью компании в инновационной сфере.  | УК-10.1, УК-10.2,<br>ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3 | экзамен |
| Тема 7. Сущность и содержание стратегии управления рисками. Модель бизнес-процессов системы управления рисками. Сбалансированный комплексный подход к управлению рисками. Основные методы снижения рисков. Система управления рисками. | УК-10.1, УК-10.2,<br>ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3 | экзамен |
| Тема 8. Сущность и содержание стратегии управления персоналом компании. Методика развития системы оплаты труда. Методика оценки персонала по компетенциям.   | УК-10.1, УК-10.2,<br>ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3 | экзамен |

## **2. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

| Контролируемые разделы (темы) дисциплины      | Код контролируемой компетенции (или её части) | Наименование оценочного средства |
|---|---|----------------------------------|
| Раздел 1. Понятие стратегического менеджмента | УК-10.1, УК-10.2,<br>ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3   | экзамен                          |
| Раздел 2. Разработка стратегий                | УК-10.1, УК-10.2,<br>ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3   | экзамен                          |
| Раздел 3. Реализация стратегий.               | УК-10.1, УК-10.2,<br>ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3   | экзамен                          |
| Раздел 4. Функциональные стратегии            | УК-10.1, УК-10.2,<br>ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3   | экзамен                          |

## **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.

**Уровень освоения компетенций, формируемых дисциплиной:**

*а) описание критериев и шкалы оценивания тестирования:*

За каждый тестовый вопрос назначается максимально 1 балл в соответствии со следующим правилом:

- 2 балла – ответ на тестовый вопрос полностью правильный;
- 1 балл – отчет на тестовый вопрос частично правильный (выбраны не все правильные варианты, указаны частично верные варианты);
- 0 баллов – ответ на тестовый вопрос полностью не верный.

*б) описание критериев и шкалы оценивания практико-ориентированного задания открытого типа:*

| Шкала оценивания                 | критерии   |
|----------------------------------|--|
| 3 балла<br>(эталонный уровень)   | Практическое задание выполнено в полном объеме, в соответствии с заданием, с соблюдением последовательности выполнения, самостоятельно |
| 2 балла<br>(продвинутый уровень) | Основные требования к выполнению практического задания выполнены, но при этом допущены неточности и незначительные ошибки              |
| 1 балл<br>(пороговый уровень)    | Практическое задание выполнено не в полном объеме, выполненная часть соответствует поставленному вопросу                               |
| 0 баллов                         | Практическое задание выполнено не в соответствии с заданием, имеет существенные ошибки или полностью не выполнено                      |

На экзамен выносятся 10 тестовых вопросов и 4 практико-ориентированных задания открытого типа. Максимально студент может набрать 32 балла. Итоговый суммарный балл студента, полученный при прохождении промежуточной аттестации, переводится в традиционную форму по шкале «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

| Шкала оценивания                         | критерий      |   |
|--|---------------|---|
| отлично<br>(эталонный уровень)           | 25 – 32 балла | Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течении семестра заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе) |
| хорошо<br>(продвинутый уровень)          | 17 – 24 балла |   |
| удовлетворительно<br>(пороговый уровень) | 8 – 16 балла  |   |
| неудовлетворительно                      | 0 – 7 баллов  | Студен не выполнил всех предусмотренных в течении семестра текущих заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)                |

**4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

| Коды компетенций | Содержание компетенций   |
|------------------|--|
| 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:*

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. Миссия организации – это:
- а) основная характеристика продукции бизнеса;
  - в) качественно выраженная совокупность основных целей и предпринимательских намерений;**
  - с) концепция смысла существования организации.
5. Стратегии организации нацелены в основном на:
- а) поведение на рынке;
  - в) внутреннее совершенствование;
  - с) организационно – функциональное развитие в сочетании с продуктово - рыночным.**
6. Установите последовательность этапов стратегического менеджмента:
- 1) стратегический анализ внешней и внутренней среды организации,
  - 2) определение миссии и системы целей организации,
  - 3) оценка вариантов развития бизнеса и стратегических альтернатив,
  - 4) реализация стратегии,
  - 5) выбор стратегии и подготовка стратегического плана.

**Ответ: 2-1-3-5-4**

*б) практико-ориентированные задания открытого типа:*

1. Опишите действия, необходимые для правильной разработки бизнес-стратегии.

**Ответ:** Для разработки бизнес-стратегии необходимо:

- Описать видение компании и стратегические цели;
- Описать ценности, которые будут разделять участники команды;
- Провести SWOT-анализ;
- Выработать тактику достижения целей;
- Распределить ресурсы;
- Регулярно следить за результатами работы;
- Вносить корректировки для успешной реализации.

2. Опишите разницу между бизнес-планом и стратегией

**Ответ:** Стратегический план включает в себя весь комплекс общих целей предприятия, а бизнес-план направлен на реализацию конкретной цели или идеи.

3. Поясните, в чем заключается различие использования отраслевого, конкурентного и ситуационного анализа?

**Ответ:** Ситуационный анализ используется для изучения ближайшего окружения компании (микрорукружения).

Отраслевой и конкурентный анализ используется для изучения внешней ситуации (макрорукружения) компании одиночного бизнеса.

4. Перечислите не менее 5 экономических характеристик отрасли.

**Ответ:** Основные характеристики отрасли:

- размеры рынка,
- масштаб конкуренции
- темпы роста рынка и этап его жизненного цикла
- количество конкурентов и их относительные размеры
- количество покупателей
- степень интеграции основных конкурентов
- каналы распространения продукции
- скорость технологических изменений
- степень дифференциации товаров
- возможность экономии на масштабе
- степень загрузки производственных мощностей
- отраслевой показатель прибыльности
- условия входа и выхода из отрасли
- жизненный цикл товара.

5. Выделите 4 приоритетных направления в практике разработки стратегий.

**Ответ:** стратегии роста, реинжиниринг бизнес-процессов, стратегический бренд-менеджмент, стратегические игры.

6. Дайте характеристику и приведите практические примеры горизонтальной и вертикальной диверсификации компаний.

**Ответ:** Горизонтальная диверсификация — это создание и развитие нового ответвления в бизнесе, которое напрямую не зависит от существующих процессов, но помогает реализовать цели компании. Например, компания Уолта Диснея трансформировала свой основной анимационный бизнес в тематические парки и приобрела несколько кинокомпаний.

Вертикальная диверсификация – расширение производства за счет выпуска товаров, находящихся в производственно-технологической цепочке с товаром данной компании. По такой системе работает Ikea — компания покупает лес для производства своей мебели.

Компания Parrot использует инновационные технологии для производства умных дронов для фермеров, которые могут измерять температуру воздуха, влажность почвы.

7. Охарактеризуйте признаки стратегических бизнес-единиц (СБЕ)

**Ответ:** признаки СБЕ:

- Один вид деятельности для нескольких взаимосвязанных продуктов с высокими долями общих затрат, общих потребителей, общего опыта и высокой степенью риска при отказе от производства одного из продуктов.
- Единое планирование стратегии деятельности СБЕ, осуществляемое индивидуально от прочих направлений деятельности компании.
- Наличие конкурентов по совокупности продуктов СБЕ.
- Стратегическое планирование и контроль производственных процессов с целью максимизации прибыли проводят управленцы СБЕ.

8. Поясните кем, для чего и в каком производстве была предложена идея цепочки ценности.

**Ответ:** Идея была предложена Майклом Портером в книге «Конкурентное преимущество» для выявления источников конкурентного преимущества с помощью анализа отдельных видов деятельности компании.

9. Соотнесите название и содержание научной школы стратегического менеджмента

|   | <b>Школа стратегического менеджмента</b> | <b>Содержание школы</b>     |
|---|--|-----------------------------|
| 1 | Школа дизайна                            | Процесс ведения переговоров |
| 2 | Школа планирования                       | Процесс осмысления          |
| 3 | Школа власти                             | Формальный процесс          |
| 4 | Школа культуры                           | Коллективный процесс        |

**Ответ:** 1-2, 2-3, 3-1, 4-4.

10. Соотнесите название и представителя школы стратегического менеджмента

|   | <b>Школа стратегического менеджмента</b> | <b>Представитель школы</b> |
|---|--|----------------------------|
| 1 | Школа дизайна                            | П. Друкер                  |
| 2 | Школа планирования                       | И. Ансофф                  |
| 3 | Школа предпринимательства                | М. Портер                  |
| 4 | Школа позиционирования                   | К. Эндрюс                  |

**Ответ:** 1-4, 2-2, 3-1, 4-3.

11. Генри Минтцберг выделил и систематизировал 10 основных школ стратегического менеджмента. Поясните, как они были сгруппированы.

**Ответ:** Три школы описывают, как стратегия должна формироваться, шесть - как она формируется на практике. Одна школа рассматривает стратегию, как нечто непостоянное, зависящее от обстоятельств.

| <i>Коды компетенций</i> | <i>Содержание компетенций</i>  |
|-------------------------|--|
| УК-10                   | Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности |
| УК-10.2                 | Экономически обосновывает принимаемые решения в различных областях жизнедеятельности         |

*а) типовые тестовые вопросы:*

1. 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**

2. 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

3. Высший уровень стратегического менеджмента – это:

- а) Корпоративный**
- б) Деловой
- в) Общественный

4. Стратегический менеджмент отличается от текущего управления организацией:

- а) уровнем целей,
- б) **активным воздействием на внешнее окружение,**
- в) характером взаимоотношений с внешней средой,
- г) длительностью планового горизонта.

5. Объективная необходимость в стратегическом менеджменте обусловлена :

- а) **развитием информационных технологий,**
- б) глобализацией, гиперконкуренцией, интернационализацией экономики,
- в) усилением конкуренции в условиях неопределенности внешней среды,
- г) повышение квалификации менеджеров высшего звена.

б) *практико-ориентированные задания открытого типа:*

1. 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».

**Ответ:** «Собаки»

2. 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».

**Ответ:** «Дойные коровы»

3. Выделите признаки силы и признаки слабости в конкурентной позиции организации

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 1 | Большая доля рынка                   |
| 2 | Товары с высокой себестоимостью      |
| 3 | Стратегия развития                   |
| 4 | Увеличение целевой аудитории         |
| 5 | Рост доходов ниже среднего           |
| 6 | Неблагоприятная рыночная конъюнктура |

**Ответ:** Признаки сильной конкурентной позиции организации: 1,3,4.

Признаки слабой конкурентной позиции организации: 2,5,6.

4. Соотнесите способ анализа и цель проведения анализа:

|   | Способ анализа | Цель проведения анализа   |
|---|----------------|---|
| 1 | ABC анализ     | оценить сильные и слабые стороны компании, определить перспективы развития и угрозы извне   |
| 2 | SWOT- анализ   | оценить влияние рыночных и потребительских трендов на продажи и прибыль компании  |
| 3 | PEST- анализ   | определить наиболее значимые ресурсы компании с точки зрения валовых продаж и валовой прибыли, нерентабельные или низко-рентабельные группы товаров, оптимизировать ассортиментный портфель |

**Ответ:** 1- 3, 2-1, 3-2

5. Раскройте эволюцию понятия «стратегия»



|   |   |
|---|---|
| 1 | Стратегия – позиционирование организации на рынке |
| 2 | Стратегия – механизм координации                  |
| 3 | Стратегия как инструмент целеполагания            |
| 4 | Стратегия как вектор развития организации         |

**Ответ:** 3-1-2-4

6. Метод анализа GAP («метод разрывов») позволяет изучить стратегические различия между желаемыми целями и реально достигнутыми результатами. Определите, для каких целей используется этот метод?

**Ответ:** Метод анализа GAP используется для оценки стратегии фирмы.

7. Эффект от внедрения стратегии рассчитывается по таким показателям как: рост объема продаж, рост производительности труда, снижение текучести кадров, рост национального богатства, рост импорта, повышение качества продукции.

Выделите из перечисленных верные.

**Ответ:** рост объема продаж, рост производительности труда, снижение текучести кадров, повышение качества продукции.

8. Выделите основные элементы стратегия управления персоналом.

**Ответ:** Стратегия управления персоналом включает анализ текущей ситуации, построение прогнозов, планирование, профессиональное и персональное развитие работников, а также разработку способов мотивации.

9. Что является результатом соблюдения золотого правила экономики для организации?

**Ответ:** рост рентабельности продаж, высокая эффективность использования ресурсов.

10. «Золотое правило экономики» фиксирует соотношение следующих показателей: прибыль от продаж, выручка, валюта баланса (средний размер активов организации).

Верно ли это утверждение?

**Ответ:** верно.

11. Обоснуйте соотношение темпов роста показателей в формуле золотого правила экономики.

**Ответ:** Формула золотого правила экономики выражает следующее соотношение темпов роста: темп роста прибыли от продаж больше темпов роста выручки, темп роста выручки больше темпов роста валюты баланса, темп роста валюты баланса больше 100%.

| <i>Коды компетенций</i> | <i>Содержание компетенций</i>   |
|-------------------------|---|
| <b>ПК-3:</b>            | Способен к расчету экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, к оценке рыночных возможностей и разработке бизнес планов |
| <b>ПК-3.1</b>           | Выявляет и оценивает возможности развития организации с учётом имеющихся ресурсов   |

*а) типовые тестовые вопросы*

1. 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.

2. 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

3. 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

4. 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

5. 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

б) *практико-ориентированные задания открытого типа:*

1. Поясните, что может стать следствием несоблюдения золотого правила экономики для организации в части превышения темпов роста выручки над темпами роста прибыли от продаж.

**Ответ:** рост себестоимости продукции, снижение рентабельности продаж.

2. Рассчитайте точку безубыточности компании по следующим данным: себестоимость товара 7 д.е., цена товара – 15 д.е., постоянные затраты: на аренду 800 д.е., на рекламу 200 д.е., на оплату управленческого персонала – 500 д.е.

**Ответ:** Постоянные затраты:  $800+200+500 = 1500$  (д.е.)

Пороговый объем производства в натуральном выражении =  $1500 / (15-7) = 188$  единиц.

Пороговый объем производства в денежном выражении:  $188*15 = 2820$  д.е.

3. Определите точку безубыточности компании по следующим данным: оптовая цена закупки товара 20 д.е., розничная цена продажи товара – 25 д.е., затраты на аренду помещения = 70 д.е.

**Ответ:** Постоянные затраты составляют 70 д.е. Пороговый объем производства в натуральном выражении 14 ед. Пороговый объем производства в денежном выражении:  $14 \text{ ед.} * 25 \text{ д.е.} = 350$  д.е.

4. Определите последовательность этапов проведения PEST анализа?

|    |   |
|----|---|
| 1. | Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании |
| 2. | Составление сводной таблицы PEST анализа  |
| 3. | Анализ значимости и степени влияния каждого фактора                               |
| 4. | Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора                 |

**Ответ:** 1-4-3-2

5. Приведите пример не менее трех POLITICAL — политических факторов внешней среды в PEST анализе.

**Ответ:** Устойчивость политической власти и существующего правительства. Бюрократизация и уровень коррупции. Антимонопольное и трудовое законодательство.

6. Приведите пример не менее трех ECONOMICAL — экономических факторов внешней среды в PEST анализе.

**Ответ:** Темпы роста экономики. Уровень инфляции. Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда.

7. Приведите пример не менее трех SOCIO-CULTURAL — социально-культурных факторов внешней среды в PEST анализе.

**Ответ:** Уровень здравоохранения и образования. Темпы роста населения. Уровень миграции.

8. Приведите пример не менее трех TECHNOLOGICAL — технологических факторов внешней среды в PEST анализе.

**Ответ:** Расходы на исследования и разработки. Законодательство в области технологического оснащения отрасли. Развитие и проникновение интернета.

9. Сопоставьте цели стратегий «алого океана» и «голубого океана».

**Ответ:** цель стратегии «алого океана» - вытеснение противника с конкурентного поля; цель стратегии «голубого океана» - моделирование нового рынка.

10. Приведите три практических примера сильных сторон фирмы в модели SWOT- анализа.

**Ответ:** сильная команда технической поддержки, инновационная бизнес-модель, стабильные связи с поставщиками.

11. Приведите три практических примера слабых сторон фирмы в модели SWOT- анализа.

**Ответ:** недостаточно укомплектованная команда, устаревшая техника продаж, недостаточная известность среди целевой аудитории, отсутствие собственного сайта.

| <i>Коды компетенций</i> | <i>Содержание компетенций</i>   |
|-------------------------|---|
| <b>ПК-3:</b>            | Способен к расчету экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, к оценке рыночных возможностей и разработке бизнес планов |
| <b>ПК-3.2</b>           | Осуществляет планирование деятельности организации на основе существующих методик и нормативно-правовой базы, используя результаты аналитических исследований                           |

*а) типовые тестовые вопросы*

1. Выберите из перечня ответов те, которые характеризуют стратегическое решение:

а) стратегические решения характеризуются как среднесрочные;

**б) стратегическое решение разрабатывается для всего предприятия;**

- в) информация, для принятия стратегического решения базируется на информации, полученной в условиях неопределенности и риска;
- д) стратегические решения характеризуются как долгосрочные;
- е) информация, для принятия стратегического решения используют только оперативную информацию.

2. 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

3. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

- а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;**
- б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- в) изучение специфики товара конкурента

4. Стратегический анализ включает в себя анализ ... среды организации:

- а) внешней и внутренней**
- б) внешней
- в) внутренней

5. Наиболее значимой при стратегическом анализе внешней среды организации является информация ... :

- а) об угрозах**
- б) о конкурентах**
- в) необходимая при разработке миссии организации
- г) о факторах, которые целесообразно учитывать при разработке корпоративной стратегии организации

*б) практико-ориентированные задания открытого типа:*

1. Приведите три практических примера возможностей фирмы в модели SWOT- анализа.

**Ответ:** расширение рынка, уход с рынка конкурента, рост спроса на товары.

2. Приведите три практических примера угроз фирме в модели SWOT- анализа.

**Ответ:** большая конкуренция, новые законы, рост цен на сырье.

3. Опишите базовые принципы англо-американской модели корпоративного управления.

**Ответ:** разделение имущества и обязательств корпорации и собственников, ориентация на максимизацию богатства акционеров, максимизация рыночной стоимости акций компании, равенство прав всех акционеров.

4. Раскройте базовые принципы и основные элементы европейской модели корпоративного управления.

**Ответ:** Принцип социального взаимодействия. Элементы модели: двухуровневая структура совета директоров, универсальные банки, перекрестное владение акциями.

5. Раскройте основные элементы японской модели и цели корпоративного управления.

**Ответ:** система пожизненного найма персонала, цель - рост рыночной доли компании.

6. Опишите структуру «луковичной модели» бренда.

**Ответ:** «Луковичная модель» бренда включает: ядро бренда – незыблемые ценности, неосязаемые свойства – эмоциональное восприятие товара, осязаемые свойства – функциональное назначение товара, физические свойства товара.

7. Охарактеризуйте сущность ССП организации.

**Ответ:** Суть ССП заключается в формулировании стратегии в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей.

8. Выделите от 3 до 7 успешных стратегий роста на практике

**Ответ:** инновации и брендинг, навязывание новых правил другим игрокам, глобализация, сфокусированный портфель, уменьшение вертикальной интеграции посредством аутсорсинга, присутствие на рынке и консолидация путем слияний и поглощений, сети/партнерство/виртуализация

9. Сопоставьте стратегии «алого океана» и «голубого океана».

**Ответ:** цель стратегии «алого океана» - вытеснение противника с конкурентного поля, цель стратегии «голубого океана» - моделирование нового рынка.

10. Соотнесите наименование и содержание понятий брендинга:

| Наименование      | Содержание понятий                                       |
|-------------------|--|
| 1.Ширина бренда   | 1.Сколькими брендами управляет подразделение             |
| 2.Глубина бренда  | 2.Сколькими товарами управляют под одним брендом         |
| 3.Иерархия бренда | 3.Как будут выглядеть существующие бренды в совокупности |
| 4.Портфель бренда | 4.Как организуются различные бренды в компании           |

**Ответ:** 1-2, 2-1, 3-4, 4-3.

11. Соотнесите показатели успешности брендинга с целями создания ценности для потребителя и компании:

| Показатели успешности брендинга | Цели создания ценности для потребителя и компании  |
|---------------------------------|--|
| 1.Лояльность к бренду           | 1.Лояльность потребителя к бренду в долгосрочной перспективе   |
| 2.Узнаваемость бренда           | 2.Цель - обогатить бренд новыми ассоциациями клиента, так как это положительно влияет на решение о покупке |
| 3.Воспринимаемое качество       | 3.Повышение качества, воспринимаемого, но редко идентифицируемого потребителем                             |
| 4.Ассоциация с брендом          | 4.Создание других преимуществ бренда   |
| 5.Другие достоинства бренда     | 5.Цель – сделать название бренда известным   |

**Ответ:** 1-1, 2-5, 3-3, 4-2, 5-4.

| Коды компетенций | Содержание компетенций  |
|------------------|---|
| <b>ПК-3:</b>     | Способен к расчету экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, к оценке рыночных возможностей и разработке бизнес планов |
| <b>ПК-3.3</b>    | Выявляет риски и факторы их определяющие, оценивает риски и разрабатывает мероприятия по воздействию на риск  |

а) типовые тестовые вопросы

1. Выберите из перечня ответов те, которые характеризуют стратегическое решение:

а) стратегические решения характеризуются как среднесрочные;

**б) стратегическое решение разрабатывается для всего предприятия;**

- в) информация, для принятия стратегического решения базируется на информации, полученной в условиях неопределенности и риска;**
- д) стратегические решения характеризуются как долгосрочные;**
- е) информация, для принятия стратегического решения используют только оперативную информацию.

2. 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**

3. При проведении SWOT-анализа к потенциально сильным сторонам предприятия можно отнести ...

- а) устаревшие производственные мощности
- б) надежную репутацию в глазах потребителя**
- в) наличие технологий, защищенных правом собственности**
- г) недостаток финансовых ресурсов для реализации стратегии

4. SWOT-анализ включает ...

- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
- г) все отмеченное выше**

5. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?

- а) принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов**
- б) придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
- в) повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

*б) практико-ориентированные задания открытого типа:*

1. При оценке стратегии организации надо выяснить, в какой степени стратегия соответствует необходимым критериям. Выделите из перечисленных критериев необходимые: цели организации, возможности организации, требования конкурентов, состояние внешней среды.

**Ответ:** цели организации, возможности организации, состояние внешней среды.

2. Метод анализа GAP («метод разрывов») позволяет изучить стратегические различия между желаемыми целями и реально достигнутыми результатами. Для каких целей используется этот метод?

**Ответ:** Метод анализа GAP используется для оценки стратегии фирмы.

3. При оценке стратегии на практике следует ли учитывать риски: производственный, коммерческий, инвестиционный?

**Ответ:** Следует учитывать.

4. В организации темп роста прибыли от продаж = 10%, темп роста выручки = 12%, темп роста валюты баланса = 8%. Соблюдается ли «золотое правило экономики» для организации?

**Ответ:** не соблюдается.

5. Определите, какой модели соответствует матрица, отражающая темпы роста рынка и долю бизнеса на рынке. Как принято называть квадранты в этой модели?

**Ответ:** Матрица БКГ. Квадранты: «Звезды», «Дойные коровы», «Трудные дети», «Собаки».

**6. Рассчитайте относительные доли рынка компании, которая оперирует в двух сегментах: А**

**и Б.** В сегменте А доля компании 30%, а доля ключевого конкурента 10%. В сегменте Б доля компании составляет 10%, а доля конкурента 30%.

**Ответ:** Относительная доля рынка компании в сегменте А составит  $30\%/10\% = 3$ , т.е. больше 1, что значит высокий показатель. Относительная доля рынка в сегменте Б составит  $10\%/30\%=0,33$ , что меньше единицы, а значит показатель низкий.

**7. Каковы особенности метода Бостонской консалтинговой компании (Матрица BCG)?**

**Ответ:** Матрица БКГ (или матрица «рост- доля рынка») разработана Бостонской Консалтинговой Группой в конце 1960-х годов и является одной из первых моделей портфельного анализа. Метод помогает ответить на вопрос «Инвестиции в развитие каких товаров и услуг будут наиболее прибыльными?» и разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента.

8. Дайте классификацию стратегий по Ф.Котлеру.

**Ответ:** Ф. Котлер классифицирует организации в зависимости от роли, которую они играют на целевом рынке: лидер, претендент на лидерство, последователь, «нишевик».

9. Приведите классификацию конкурентных стратегий по М. Портеру

**Ответ:** М. Портер выделяет три ключевые стратегии: минимизации издержек; дифференциации; концентрации. Стратегии не противоречат друг другу.

10. Рассчитайте относительные доли рынка Компании, которая оперирует в двух сегментах: завтраки и приправы. В сегменте «завтраки» доля компании 40%, а доля ключевого конкурента 20%. В сегменте «приправы» доля компании составляет 10%, а доля ключевого конкурента 30%.

**Ответ:** Относительная доля рынка компании в сегменте «завтраки» составит  $40\%/20\% = 2$ , что больше 1, что значит высокий показатель относительной доли рынка. Относительная доля рынка в сегменте «приправы» составит  $10\%/30\%=0,33$ , что меньше единицы, а значит показатель низкий.

11. Определите базовые стратегии управления рисками, приведите примеры стратегий.

**Ответ:** В мире управления рисками существуют четыре основных стратегии: избегать, передать, сократить, принять риск. Примером стратегии уклонения является использование проверенной технологии вместо новой. Передать риск можно, заключив договор страхования. Снижение риска возможно путем диверсификации и информации. Наиболее распространенная форма активного принятия риска– создание резерва на непредвиденные обстоятельства, который включает в себя время, деньги или ресурсы для управления известными, потенциальными и даже неизвестными угрозами и благоприятными возможностями.

Оператор ЭДО ООО "Компания "Тензор"

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

СОГЛАСОВАНО

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

Простая подпись