

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 – очно-заочная

Рязань 2023

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, 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, 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, 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, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	экзамен
Тема 5. Сущность и содержание финансовой стратегии компании.	УК-10.1, УК-10.2, 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, 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, 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, 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, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	экзамен
Раздел 2. Разработка стратегий	УК-10.1, УК-10.2, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	экзамен
Раздел 3. Реализация стратегий.	УК-10.1, УК-10.2, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	экзамен
Раздел 4. Функциональные стратегии	УК-10.1, УК-10.2, 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 (эталонный уровень)	Практическое задание выполнено в полном объеме, в соответствии с заданием, с соблюдением последовательности выполнения, самостоятельно
2 балла (продвинутый уровень)	Основные требования к выполнению практического задания выполнены, но при этом допущены неточности и незначительные ошибки
1 балл (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 (эталонный уровень)	25 – 32 балла	Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течении семестра заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)
хорошо (продвинутый уровень)	17 – 24 балла	
удовлетворительно (пороговый уровень)	8 – 16 балла	
неудовлетворительно	0 – 7 баллов	Студент 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 (микроокружения).

Отраслевой и конкурентный анализ используется для изучения внешней ситуации (макроокружения) 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 киностудий.

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

	Школа стратегического менеджмента	Содержание школы
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

	Школа стратегического менеджмента	Представитель школы
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>
ПК-3:	Способен к расчету экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, к оценке рыночных возможностей и разработке бизнес планов
ПК-3.1	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 ECONOMIC — 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>
ПК-3:	Способен к расчету экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, к оценке рыночных возможностей и разработке бизнес планов
ПК-3.2	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, неосознаваемые свойства – эмоциональное восприятие товара, осознаваемые 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
ПК-3:	Способен к расчету экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, к оценке рыночных возможностей и разработке бизнес планов
ПК-3.3	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