



Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Начальник УРОПСИ

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе модуля)
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

основной профессиональной образовательной программы бакалавриата
по направлению подготовки
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления
кафедра менеджмента

1. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;</p> <p>ПК-5: Способен проводить стратегический анализ, разработку и реализацию стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.</p>	<p>ОПК-3.1: Обосновывает и разрабатывает организационно-управленческие решения, формирует планы их реализации и оценивает ожидаемые результаты в условиях сложной и динамичной среды;</p> <p>ПК-5.2: Использует методы стратегического анализа при разработке и реализации стратегий организации.</p>	<p>Стратегический менеджмент</p>	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - понятийный аппарат в области функциональных стратегий; - теоретические аспекты формирования функциональных стратегий во взаимосвязи с корпоративной стратегией; - методы стратегического анализа; - модели и методы разработки стратегии организации; - методы повышения конкурентоспособности компании; <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - выполнять анализ макросреды, внутренней среды компании, оценку отрасли и конкурентоспособности компании; - осуществлять выбор стратегии из набора стратегических альтернатив; - разрабатывать программу реализации стратегии; - использовать методы стратегического анализа при разработке и осуществлении корпоративной и функциональной стратегии организации, направленной на обеспечение его конкурентоспособности; - использовать инструменты стратегического анализа для выявления взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний и принятия сбалансированных стратегических управленческих

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
			решений; <u>Владеть:</u> - инструментами стратегического анализа; - навыками разработки корпоративной и конкурентной стратегии; - методами реализации стратегии; - методами и инструментами для разработки функциональных стратегий; - методами обоснования стратегических управленческих решений

2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена относятся:

- задания по курсовой работе.
- вопросы для промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине.

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1. Тестовые задания предназначены для оценки качества освоения студентами теоретического материала и используются для оценки освоения всех тем дисциплины студентами очной и очно-заочной формы обучения в ходе самостоятельной работы (Приложение № 1).

Тестовые задания предусматривают выбор правильного ответа на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа. Оценка определяется процентом правильных ответов: «отлично» – 85-100%; «хорошо» - 75-84%; «удовлетворительно» - 60-74%; «неудовлетворительно» - 59% и менее.

3.2. Задания для практических занятий выполняются на практических занятиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел.) с целью приобретения умений применять теоретические модели на практике для решения практических ситуаций. Оценка результатов выполнения задания по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия. Студент, самостоятельно выполнивший задание и продемонстрировавший знание использованных им средств и приемов стратегического менеджмента получает по практическому занятию оценку «зачтено».

В приложении № 2 приведены типовые задания по практическим занятиям, предусмотренным рабочей программой.

3.3 Особое место в оценке степени освоения дисциплины занимает написание и защита курсовой работы на заданную тему (Приложение № 3). Выбор темы осуществляется студентом и согласовывается с преподавателем. Работа над курсовой работой осуществляется под руководством преподавателя в рамках самостоятельной работы и выполняется в свободное от аудиторных занятий время.

Курсовая работа выполняется с целью:

- закрепления, расширения и углубления знаний по определенному разделу или направлению дисциплины;
- приобретения навыков аналитической и проектной работы в области стратегического менеджмента;
- выработки у студента навыков научно-исследовательской работы.

По курсовой работе проводится защита (цель – оценка уровня освоения учебного материала). По результатам защиты курсовой работы и ответов на вопросы, задаваемые преподавателем, выставляется оценка, которая учитывается при заключительной аттестации. Замечания, сделанные рецензентом по курсовой работе, устраняются до защиты. Защита курсовой работы осуществляется в устной форме.

По результатам защиты курсовой работы выставляется оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно»).

3.4 К основным критериям оценки курсовой работы относят:

- степень полноты раскрытия темы;
- объем использованных литературных источников;
- новизна информации;
- умение анализировать материал, обобщать и делать выводы;
- правильность оформления курсовой работы (соблюдение рекомендуемой

структуры, соответствие оформления установленным требованиям).

1) Оценка «отлично» выставляется в том случае, если:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям методических указаний и теме работы;

- работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной;

- дан обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению;

- в докладе и ответах на вопросы показано знание нормативной базы, учтены последние изменения в законодательстве и нормативных документах по данной проблеме;

- проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично;

- теоретические положения органично сопряжены с практикой; даны представляющие интерес практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы;

- в работе широко используются материалы исследования, проведенного автором самостоятельно или в составе группы (в отдельных случаях допускается опора на вторичный анализ имеющихся данных);

- в работе проведен количественный анализ проблемы, который подкрепляет теорию и иллюстрирует реальную ситуацию, приведены таблицы сравнений, графики, диаграммы, формулы, показывающие умение автора формализовать результаты исследования;

- широко представлен список использованных источников по теме работы;

- приложения к работе иллюстрируют достижения автора и подкрепляют его выводы;

- по своему содержанию и форме работа соответствует всем предъявленным требованиям.

2) Оценка «хорошо»:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям;

- содержание работы в целом соответствует заявленной теме;

- работа актуальна, написана самостоятельно;

- дан анализ степени теоретического исследования проблемы;
- в докладе и ответах на вопросы основные положения работы раскрыты на хорошем или достаточном теоретическом и методологическом уровне;
- теоретические положения сопряжены с практикой;
- представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию;
- практические рекомендации обоснованы;
- приложения грамотно составлены и прослеживается связь с положениями курсовой работы;
- составлен список использованных источников по теме работы.

3) Оценка «удовлетворительно»:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям;
- имеет место определенное несоответствие содержания работы заявленной теме;
- при ответах на вопросы исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается новизной, теоретической глубиной и аргументированностью, имеются не точные или не полностью правильные ответы;
- нарушена логика изложения материала, задачи раскрыты не полностью;
- в работе не полностью использованы необходимые для раскрытия темы научная литература, нормативные документы, а также материалы исследований;
- теоретические положения слабо увязаны с управленческой практикой, практические рекомендации носят формальный бездоказательный характер;

4) Оценка «неудовлетворительно»:

- содержание и оформление работы не соответствует требованиям;
- содержание работы не соответствует ее теме;
- при ответах на вопросы даны в основном неверные ответы;
- работа содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений;
- курсовая работа носит умозрительный и (или) компилятивный характер;
- предложения автора четко не сформулированы.

4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущего контроля, в том числе:

- положительно аттестованные по результатам тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических заданий.

4.2 В приложении № 4 приведены вопросы для проведения промежуточной аттестации (экзамена).

4.3 Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины.

Критерии оценивания экзамена по дисциплине.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 - балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2)

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Критерий	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить

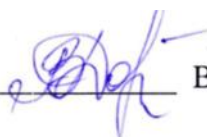
Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	задачи	информацию в рамках поставленной задачи	новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.)

Заведующая кафедрой


_____ В. В. Дорофеева

Приложение № 1

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Вариант 1

1. *В основе матричного метода Бостонской консалтинговой группы (БКГ):*
 - а) анализ конкурентоспособности товара / услуги с учетом их жизненного цикла
 - б) исследование возможностей минимизации издержек фирмы
 - в) разработка типовых конкурентных стратегий
2. *Планирование будущего фирмы на основе экстраполяции прошлых тенденций – это ...*
 - а) долгосрочное планирование
 - б) оперативное планирование
 - в) текущее планирование
3. *Стремление компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов – это ...*
 - а) концентрация
 - б) минимизация издержек
 - в) дифференциация
4. *В течение короткого периода времени фирма закрывает отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, реализуя стратегию ...*
 - а) отступления
 - б) ликвидации
 - в) сокращения
5. *Освоение новых зарубежных рынков, включая расширение экспорта товаров, капиталов предусматривается стратегией ...*
 - а) интернационализации
 - б) национализации
 - в) дифференциации
6. *Преимущества синергизма определяются формулой:*
 - а) $2+2=3$
 - б) $2+3=5$
 - в) $2+2=5$
7. *Факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но опосредованно влияют на неё – это ...*
 - а) среда прямого воздействия
 - б) среда косвенного воздействия
 - в) среда бизнеса
8. *Анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз - это ...*
 - а) SWOT - анализ
 - б) PEST - анализ
 - в) SNW - анализ
9. *Способность организации вести успешную конкурентную борьбу трактуют как ...*
 - а) кредитоспособность организации
 - б) конкурентоспособность организации
 - в) дееспособность организации

10. Реализация стратегии по времени и управление процессом ее реализации с учетом новых обстоятельств – это...
- а) стратегическое планирование
 - б) стратегическое управление
 - в) долгосрочное планирование
11. Основная общая цель организации, причина ее существования - это...
- а) задача
 - б) имидж
 - в) миссия
12. Оценка конкурентного статуса фирмы (КСФ) предусмотрена в матрице...
- а) «Шелл»
 - б) БКГ («Рост-доля рынка»)
 - в) «Продукт рынка».
13. Стратегия, ориентирующая фирму на завоевание ведущих позиций в определенных сферах деятельности или рынка:
- а) оппортунистская
 - б) наступательная
 - в) оборонительная
14. Противоборство на рынке товаров / услуг – это ...
- а) интеграция
 - б) конкуренция
 - в) диверсификация
15. Рисковые фирмы, которые создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки - это ...
- а) венчурные компании
 - б) бизнес – инкубаторы
 - в) самообучающиеся организации
16. В матрице БКГ высокий темп роста и низкая доля рынка характерны для товара...
- а) “Звезда”
 - б) ”Вопросительный знак (трудный ребенок)”
 - в) “Собака”.
17. Магазины “Большие люди”, салоны “Свадебный”, магазины по продаже модных аксессуаров реализуют стратегию ...
- а) фокусирования
 - б) дифференциации продукции
 - в) сервисной дифференциации
18. Одновременно следовать стратегиям дифференциации и лидерства в снижении издержек...
- а) возможно
 - б) невозможно
 - в) возможно, но только один раз
19. Ключевые факторы успеха (КФУ) предприятия не зависят от:
- а) экономической и технической характеристики отрасли
 - б) используемых в отрасли средств конкурентной борьбы
 - в) методов осуществления стратегического анализа отрасли
20. Макросреда включает в себя:
- а) «контактные аудитории»
 - б) социокультурные факторы
 - в) конкурентов

21. Условие, при котором компании целесообразно выбирать стратегию лидерства по издержкам:
- потребности покупателей и способы использования товара разнообразны
 - отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, конкуренция по качеству товара
 - производится стандартный или предназначенный для широкого круга потребителей товар
22. Тип стратегии (из группы стратегий концентрированного роста), который выберет фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:
- стратегию усиления позиций на рынке
 - стратегию развития продукта
 - стратегию развития сегмента рынка
23. Стратегическая цель компании, реализующей сфокусированные стратегии – это...
- чувствительные к потребительской ценности покупателя
 - узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом
 - большая доля рынка
24. Анализ внутренней среды включает:
- конкурентную среду
 - политические события
 - экономические прогнозы
 - бизнес-процессы компании
25. Именно столько уровней стратегических решений имеет крупная фирма с дивизиональной структурой:
- четыре
 - один
 - семь
26. Корпоративная стратегия не предусматривает...
- распределения ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
 - изменения структуры корпорации;
 - решения о диверсификации производства для получения эффекта синергии;
 - решения об ускорении оборота денежных средств.
27. В числе пяти сил конкуренции по М. Портеру:
- мотивация сотрудников
 - угроза появления товаров-субститутов
 - привлекательность отрасли
28. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию оптимальных издержек:
- узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом
 - чувствительные к потребительской ценности покупателя
 - большая доля рынка
29. Именно этот автор определил сущность понятия «цепочка ценностей фирмы»:
- Г. Минцберг
 - М. Портер
 - И. Ансофф
30. Противоборство на рынке товаров / услуг – это...
- интеграция

- б) конкуренция
- в) диверсификация.

Вариант 2

1. *Реализация стратегии по времени и управление процессом ее реализации с учетом новых обстоятельств – это...*
 - а) стратегическое планирование
 - б) стратегическое управление
 - в) долгосрочное планирование
2. *Основная общая цель организации, причина ее существования - это...*
 - а) задача
 - б) имидж
 - в) миссия
3. *Оценка конкурентного статуса фирмы (КСФ) предусмотрена в матрице...*
 - а) «Шелл»
 - б) БКГ («Рост-доля рынка»)
 - в) «Продукт рынка»
4. *Стратегия, ориентирующая фирму на завоевание ведущих позиций в определенных сферах деятельности или рынка:*
 - а) оппортунистская
 - б) поглощающая
 - в) наступательная
 - г) оборонительная
5. *Противоборство на рынке товаров / услуг – это...*
 - а) интеграция
 - б) конкуренция
 - в) диверсификация
6. *Рисковые фирмы, которые создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью понести убытки - это...*
 - а) венчурные компании;
 - б) бизнес – инкубаторы;
 - в) самообучающиеся организации.
7. *В матрице БКГ высокий темп роста и высокая доля рынка характерны для товара ...*
 - а) «Звезда»
 - б) «Дойная корова»
 - в) «Собака»
8. *Магазин «Большие люди», салон «Свадебный», магазин по продажам модных аксессуаров реализуют стратегию...*
 - а) фокусирования
 - б) дифференциации продукции
 - в) сервисной дифференциации
9. *Бизнес-миссия отражает...*
 - а) идеальное состояние бизнеса, которое может быть достигнуто при самом благоприятном стечении обстоятельств
 - б) смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников
 - в) программу действий, направленных на достижение цели
10. *Ключевые факторы успеха (КФУ) предприятия не зависят от...*
 - а) используемых в отрасли средств конкурентной борьбы

- б) стадий жизненного цикла отрасли
 - в) методов осуществления стратегического анализа отрасли
11. *Макросреда включает в себя:*
- а) «контактные аудитории»
 - б) экономические факторы
 - в) конкурентов
12. *В большинстве корпораций по всему миру переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту произошел...*
- а) к 1960-м годам
 - б) к 1990-м годам
 - в) к 1940-м годам
13. *К числу основоположников теории стратегического менеджмента относится...*
- а) В. Ленин
 - б) К. Маркс
 - в) И. Ансофф
14. *Стратегии, которые разрабатываются отделами и службами предприятия называются...*
- а) корпоративные
 - б) функциональные
 - в) деловые
15. *Именно столько уровней стратегических решений имеет крупная фирма с дивизиональной структурой:*
- а) четыре
 - б) один
 - в) пять.
16. *Корпоративная стратегия никогда не предусматривает...*
- а) изменения структуры корпорации
 - б) решения о диверсификации производства для получения эффекта синергии
 - в) решения об ускорении оборота денежных средств.
17. *Для предприятия с одним видом деятельности (однопрофильного) корпоративная стратегия и деловая стратегия...*
- а) всегда совпадают
 - б) всегда не совпадают
 - в) то совпадают, то не совпадают.
18. *Правильно сформулированная миссия определяет что, кому и когда следует делать в фирме. Это...*
- а) верное утверждение
 - б) неверное утверждение
 - в) частично верное утверждение.
19. *Цели предприятия должны быть:*
- а) взаимно поддерживающими
 - б) неадаптивными
 - в) не привязанными к конкретному горизонту планирования.
20. *Эта деловая стратегия возможна для реализации при массовом выпуске стандартизированной продукции:*
- а) лидерства в издержках
 - б) фокусирования на дифференциации
 - в) дифференциации продукции
21. *Создание торгово-развлекательных центров – это стратегия:*

- а) развития продукта
 - б) горизонтальной диверсификации
 - в) вертикальной интеграции
22. *Высокие входные барьеры в отрасль предполагают:*
- а) наличие существенного капитала
 - б) наличие дивизиональной организационной структуры
 - в) применение методов командного менеджмента
23. *Стратегия обратной интеграции предполагает:*
- а) приобретение в собственность или получение контроля над дистрибьюторами и продавцами
 - б) стремление получить в собственность или под свой контроль фирмы поставщиков сырья
 - в) стремление получить в собственность или под свой контроль фирмы конкурентов
24. *Модель «профиль компании» предназначена для анализа:*
- а) внутренней среды
 - б) макросреды
 - в) отрасли
25. *Создание нового торгового формата сетевой розничной компанией – это:*
- а) стратегия конгломеративной диверсификации
 - б) стратегия концентрической диверсификации
 - в) стратегия развития продукта
26. *Видение бизнеса отражает:*
- а) идеальное состояние компании в будущем, которое может быть достигнуто при самом благоприятном стечении обстоятельств
 - б) смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников
 - в) программу действий, направленных на достижение цели
27. *Именно этот автор определил стратегию как комбинацию пяти «П»:*
- а) Г. Минцберг
 - б) К. Маркс
 - в) Ф. Ницше.
28. *Стратегическая цель компании, реализующей сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации:*
- а) чувствительные к потребительской ценности покупателя
 - б) узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом
 - в) большая доля рынка.
29. *Группа стратегий, связанных с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающих отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:*
- а) диверсификации
 - б) концентрированного роста
 - в) сокращения.
30. *Тип конкурентного преимущества, который достигается компанией при реализации стратегии оптимальных издержек:*
- а) лидерство по издержкам
 - б) больше потребительской ценности за «демократичную» цену
 - в) предложение продукции, отличной от продукции других конкурентов
 - г) придание товару специфических свойств, ценных для покупателей данного сегмента.

Вариант 3

1. *SWOT-анализ основан на оценке:*
 - а) привлекательности отрасли
 - б) конкурентоспособности бизнес-единицы
 - в) сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
2. *К числу деловых относится стратегия:*
 - а) фокусирования на дифференциации
 - б) конгломеративной дифференциации
 - в) концентрической дифференциации
3. *В процессе анализа отрасли и конкуренции используется:*
 - а) «цепочка ценностей» М. Портера
 - б) матрица стратегий роста И. Ансоффа
 - в) модель пяти конкурентных сил М. Портера.
4. *Понятие «отраслевые ключевые факторы успеха» характеризует:*
 - а) целевые рынки
 - б) конкурентные возможности фирмы
 - в) издержки фирмы.
5. *К методам реализации стратегии относится:*
 - а) слияние или поглощение
 - б) сценарное планирование
 - в) SWOT- анализ
6. *К числу эталонных (базовых) стратегий роста относится:*
 - а) стратегия концентрированного роста
 - б) стратегия лидерства по затратам
 - в) стратегия сокращения затрат
7. *Совместное предприятие – метод реализации стратегии в форме...*
 - а) стратегического альянса
 - б) слияния
 - в) дифференциации
8. *Пять сил конкуренции по М. Портеру включают:*
 - а) мотивацию сотрудников
 - б) угрозы со стороны макросреды
 - в) возможности покупателей.
9. *Стратегическая цель компании, реализующей стратегию оптимальных издержек:*
 - а) узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом
 - б) чувствительные к потребительской ценности покупатели
 - в) большая доля рынка.
10. *Аутсорсинг - это:*
 - а) стратегия вертикальной интеграции
 - б) форма слияния компаний
 - в) передача на сторону отдельных функций или технологических процессов
11. *Преимущество слияний / поглощений:*
 - а) повышение издержек
 - б) комбинирование взаимодополняющих ресурсов
 - в) отсутствие альтернативного пути развития
12. *Именно этот автор определил стратегию как комбинацию пяти «П»:*
 - а) Г. Минцберг
 - б) М. Портер

- в) И. Ансофф
г) Д. Аакер
13. *Стратегия конгломеративной диверсификации предполагает:*
- а) организацию выпуска новой продукции, не совпадающей с профильной для компании
 - б) организацию новых производств, совпадающих с профильными для компании
 - в) прекращение выпуска продукции.
14. *Цели развития компании – это:*
- а) программы действий
 - б) процессы реализации стратегии
 - в) желаемые результаты деятельности в будущем
15. *Понятие «корневые компетенции» характеризует:*
- а) состояние отрасли, в которой работает компания
 - б) стрессовые характеристики компании, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ
 - в) плохо развитые компетенции.
16. *Стратегия фокусирования является эффективной, когда:*
- а) компания присутствует на массовом рынке
 - б) сегмент рынка узок
 - в) сегмент обладает хорошим потенциалом роста
17. *С одной из этих пяти конкурентных сил связан анализ отраслевых входных и выходных барьеров:*
- а) воздействие поставщиков
 - б) появление новых конкурентов
 - в) влияние потребителей
 - г) отраслевая конкуренция
 - д) влияние товаров - субститутов
18. *Различия STEP- и SWOT-анализа:*
- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации
 - б) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз
 - в) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда
19. *Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на ...*
- а) создание более выгодного имиджа организации
 - б) придание продукту отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов
 - в) обеспечение более низких совокупных издержек на товар по сравнению с конкурентами
20. *Интегрированный рост организации предполагает ...*
- а) реализацию технологически новой продукции на существующих рынках
 - б) получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами
 - в) реализацию традиционной продукции на новых рынках.
21. *Условие, при котором компании целесообразно выбирать стратегию лидерства по издержкам:*
- а) потребности покупателей и способы использования товара разнообразны

- б) отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, конкуренция по качеству товара
в) на рынке значительная конкуренция по цене.
22. *Реализация стратегии по времени и управление процессом ее реализации с учетом новых обстоятельств – это...*
а) стратегическое планирование
б) стратегическое управление
в) долгосрочное планирование
23. *Основная общая цель организации, причина ее существования - это...*
а) задача
б) имидж
в) миссия
24. *Оценка конкурентного статуса фирмы (КСФ) предусмотрена в матрице...*
а) «Шелл»
б) БКГ («Рост-доля рынка»)
в) «Продукт рынка»
25. *Стратегия, ориентирующая фирму на завоевание ведущих позиций в определенных сферах деятельности или рынка:*
а) оппортунистская
б) наступательная
в) оборонительная
26. *Цели предприятия должны быть:*
а) взаимно поддерживающими
б) неадаптивными
в) не привязанными к конкретному горизонту планирования.
27. *Эта деловая стратегия возможна для реализации при массовом выпуске стандартизированной продукции:*
а) лидерства в издержках
б) фокусирования на дифференциации
в) дифференциации продукции.
28. *Создание торгово-развлекательных центров – это стратегия:*
а) развития продукта
б) горизонтальной диверсификации
в) вертикальной интеграции
29. *Высокие входные барьеры в отрасль предполагают:*
а) наличие существенного капитала
б) наличие дивизиональной организационной структуры
в) применение методов командного менеджмента
30. *Стратегия обратной интеграции предполагает:*
а) приобретение в собственность или получение сильного контроля за работой дистрибьюторов и продавцов
б) стремление получить в собственность или под свой контроль поставщиков сырья
в) стремление получить в собственность или под свой контроль конкурентов.

Приложение № 2

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Задание 1

Сравните два подхода к управлению компанией: производственный и маркетинговый (рыночный). Сравнение проведите по следующим характеристикам:

1. Какие специалисты, как правило, стоят во главе компании?
2. Какие цели преобладают (внешние или внутренние)?
3. В каких условиях осуществляется обновление продукции? Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
4. Охарактеризуйте производственный процесс.
5. Какой тип структуры управления преобладает в каждом случае?

Задание 2

Проанализируйте бизнес-миссию известной калининградской компании АО «РОСКОН» (производство рыбных консервов).

Дело. Главное дело нашей Компании - производить высококачественные традиционные и новые виды рыбных консервов. Настоящие рыбные консервы - это натуральный, вкусный и питательный продукт. Мы работаем для того, чтобы в рационе людей было больше рыбных продуктов - продуктов здорового питания. Мы вносим свой вклад в обеспечение продовольственной безопасности России.

Потребитель. Мы считаем потребителя главным оценщиком качества нашей продукции. Повторные покупки, постоянные предпочтения людьми консервов торговых марок нашей Компании - все это является истинным критерием оценки качества продукции и показателем успешности нашего дела.

Партнеры. Мы стремимся строить партнерские отношения, исходя из принципов взаимной выгоды, ответственности, долгосрочности, честности.

Персонал. Каждый сотрудник нашей Компании понимает свою сопричастность к общему делу, ощущает гордость и осознает свою ответственность за благополучие Компании. В Компании созданы условия для продуктивного, комфортного труда, для реализации творческого потенциала и карьерного роста сотрудников. Мы уверены, что только ответственные, знающие и воодушевленные сотрудники способны создавать продукцию высокого качества!

Общество. Наша Компания осознает свою социальную значимость и ответственность, мы считаем своим долгом участвовать в мероприятиях, приносящих общественную пользу.

Природа. Кроме соблюдения обязательных санитарных и экологических норм производства Компания в добровольном порядке проводит дополнительную работу по защите благоприятной окружающей среды.

Развитие. Мы нацелены на лидирующие позиции среди рыбоконсервных предприятий России и Европы. Для этого в Компании постоянно совершенствуются процессы управления и производства, разрабатываются новые виды продукции, внедряются инновации, обновляется оборудование, проводится обучение и повышение профессионализма специалистов.

Задание 3

На примере известных компаний региона (рыбохозяйственного комплекса, мясоперерабатывающих, сетевых розничных, девелоперских и др.) назовите основные факторы макросреды, определяющие возможности и угрозы для развития компании (отрасли) в современных условиях. Результаты анализа сведите в таблицу 1.

Таблица 1 – Анализ факторов макросреды

Основные факторы макросреды	Тенденция развития фактора	Характер влияния на отрасль, компанию	Возможная ответная реакция компании
Политико-правовые 1. 2. ...			
Экономические 1. 2. ...			
Социо-культурные 1. 2. ...			
Технологические 1. 2. ...			
...			

Задание 4

«Драма на кухне» (Фрагмент)

Больше всего кухонь покупают в Москве, а выпускают в Саратове. Местная "Мебельная фабрика "Мария" — крупнейший производитель кухонь в России. Теперь она готова бросить вызов ИКЕА.

Некоторые знакомые гендиректора и совладельца саратовской "Мебельной фабрики "Мария" Ефима Каца меняют жен чаще, чем кухонную мебель. "Не проходит двух-трех лет, смотришь — а он уже с новой супругой прогуливается, — смеется Кац. — Кухню же семьи покупают раз в пятьдесят лет. Даже автомобиль чаще меняют".

Кухни "Мария" стоят как иной автомобиль — по 300-400 тыс. руб. Производство в Саратове расположилось в пяти цехах. Огромные станки режут деревянные листы, не менее внушительные прессы придают заготовкам нужную форму, а из-за стеклянной стены можно понаблюдать за покрасочной камерой, где фасады обретают цвет.

За десять лет Ефим Кац выстроил крупнейшую в стране сеть кухонных салонов. Сейчас она насчитывает 290 точек. По данным "СПАРК-Интерфакс", выручка "Марии" в 2021 году достигла 3,9 млрд руб. Из примерно 3 тыс. российских мебельных производителей больше только у "Шатуры", чей оборот в 2021-м составил 4,7 млрд руб.

Среди тех же, кто занимается кухнями, "Мария" — абсолютный лидер. По оценке аналитической компании "Экспресс-обзор", годовая выручка крупнейших конкурентов колеблется в пределах 300-700 млн руб.

В прошлом году McKinsey & Company назвала "Марию" "неограниченным бриллиантом". Консультанты оценили 500 крупнейших частных компаний в каждой из стран БРИКС и выбрали те, что обладают наибольшим потенциалом роста. Недавно стало известно, что шлифовкой саратовского "бриллианта" займется фонд Aton Capital Partners. Летом он купил миноритарную долю в компании "Мария" за \$20 млн, оценив ее общую стоимость в 0,8 EBITDA.....

Вопросы:

1. Определите конкурентные преимущества и основные проблемы компании.
2. Проведите анализ конкурентоспособности по модели пяти конкурентных сил М. Портера.
3. Выполните SWOT-анализ.
4. Определите используемые корпоративные (эталонные, базовые) стратегии.

Задание 5

Руководство мебельной компании «Мария» (кейс «Драма на кухне») планирует создать новую бизнес-единицу компании, которая будет придерживаться конкурентной стратегии «лидерство по издержкам». Как данная стратегия будет сочетаться с прежней конкурентной стратегией компании? Предложите программу действий по реализации данной стратегии и формированию новых конкурентных преимуществ.

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Тема 1. Принципы формирования стратегии предприятия

1. Перечислите основные отличительные черты и концептуальные положения стратегии. Раскройте сущность понятий «стратегический менеджмент», «стратегическое планирование», «стратегическое управление», «потенциал предприятия», «внешняя среда», «видение будущего». Назовите основные предпосылки к стратегическому управлению предприятием. Рассмотрите основные элементы и перечислите этапы разработки стратегии.

2. Разработайте схему процесса формирования и реализации стратегии конкретного предприятия. Укажите руководителей и сотрудников, участвующих в разработке стратегии (и/или отвечающих за её реализацию). Рассмотрите организационную структуру предприятия и определите, какие функции по разработке (и/или реализации) стратегии возложены на каждое организационное подразделение. Какие проблемы при этом возникают? Предложите вариант оптимизации организационной структуры, обеспечивающий совершенствования процесса разработки (или реализации) стратегии.

Тема 2. Стратегия как эффективный инструмент управления в условиях нестабильности

1. Систематизируйте имеющиеся в литературе подходы к управлению предприятием. Сравните методы, используемые при «долгосрочном» планировании, с методами стратегического планирования. Сделайте вывод о том, какие методы наиболее эффективны при управлении предприятием в условиях нестабильного внешнего окружения.

2. Обоснуйте эффективность стратегического подхода на примере конкретного предприятия. Выявите основные проблемы, с которыми оно сталкивается в своей деятельности, предложите пути их решения. Приведите примеры успешного достижения поставленных целей благодаря использованию методов стратегического управления на исследуемом Вами предприятии.

Тема 3. Стратегические цели предприятия

1. Раскройте сущность понятия «стратегическая цель». Обоснуйте его отличие от понятий «миссия» и «видение будущего». Сравните роль миссии, видения и стратегических целей в деятельности предприятия. Перечислите основные признаки, по которым классифицируются стратегические цели.

2. Постройте модель целеполагания для конкретного предприятия. Выделите руководителей, участвующих в постановке стратегических целей. Приведите примеры стратегических, тактических и оперативных целей исследуемого Вами предприятия. Сформулируйте миссию для него. Предложите стратегические цели для Вашего предприятия на будущее и проранжируйте их по приоритетности (важности, срочности, достижимости).

Приложение № 4

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН)
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

1. Определение стратегического менеджмента, его цели и задачи
2. Основные этапы базовой модели стратегического менеджмента
3. Основные теории стратегического менеджмента и их представители: критическая оценка
4. Пирамида стратегий монопрофильной и диверсифицированной компании
5. Стратегическое видение и бизнес-миссия: предназначение, роль в целеполагании
6. Формулирование цели с использованием принципа SMART
7. Факторы макросреды, их роль в стратегическом анализе
8. Факторы внутренней среды, их роль в стратегическом анализе
9. Модель пяти сил конкуренции, общая характеристика
10. Отраслевая конкуренция: методы оценки, факторы, определяющие уровень конкурентной борьбы
11. Анализ взаимоотношений с клиентами: источники силы клиента, область давления на компанию
12. Анализ взаимоотношений с поставщиками: источники силы поставщика, область давления на компанию
13. Воздействие новых конкурентов: факторы воздействия, выходные и входные барьеры
14. Влияние товаров-субститутов: область давления, возможные меры противодействия
15. Структура и характеристика отраслевых КФУ, их роль в конкурентном анализе
16. SWOT- анализ как метод сценарного планирования
17. Роль матрицы стратегий И. Ансоффа в формировании корпоративной стратегии
18. Классификация базовых (корпоративных) стратегий
19. Стратегии концентрированного роста: виды, основные характеристики
20. Стратегии диверсифицированного роста: виды, основные характеристики
21. Стратегии интегрированного роста: виды, основные характеристики
22. Стратегии сокращения и комбинированные стратегии
23. SPACE-методика как инструмент обоснования стратегических альтернатив
24. Портфельные модели диверсифицированных компаний: DE/McKinsey
25. Портфельные модели диверсифицированных компаний: ADL
26. Портфельные модели диверсифицированных компаний: Hofer/Shendel и Shell
27. Конкурентная стратегия лидерства по издержкам: основные характеристики, условия ее реализации
28. Конкурентная стратегия широкой дифференциации: основные характеристики, условия ее реализации
29. Конкурентные стратегии фокусирования: основные характеристики, условия ее реализации
30. Конкурентная стратегия оптимальных издержек: особенности, факторы ее определяющие
31. «Цепочка ценностей» М. Портера: структура, методы разработки
32. Классификация функциональных стратегий и их роль в реализации корпоративной стратегии
33. Классификация операционных стратегий и их роль в реализации стратегии более высокого уровня
34. Классификация методов реализации стратегии, сравнительная характеристика
35. Цели, задачи и этапы стратегического контроля.