



Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования
«Воронежский экономико-правовой институт»
(АНОО ВО «ВЭПИ»)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор

по учебно-методической работе

А.Ю. Жильников

20 21 г.



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Б1.В.04 Современный стратегический анализ

(наименование дисциплины (модуля))

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование специальности)

Направленность (профиль) Менеджмент предпринимательской деятельности

(наименование направленности (профиля) / специализации)

Квалификация выпускника Магистр

(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Воронеж 2021

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента АНОО ВО «ВЭПИ».

Протокол от « 17 » сентября 2021 г. № 2

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) согласован со следующими представителями работодателей или их объединений, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, к которой готовятся обучающиеся:

Директор Воронцова Е.А. Вор
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Директор Лютнева А.А. Лют
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Директор Колесник Л.В. Кол
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)



Заведующий кафедрой



И. В. Куксова

Разработчики:

Доцент



Н.А.Лунёва

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО

Целью проведения дисциплины является достижение следующих результатов обучения:

Код компетенции	Наименование компетенции
ПК-2	Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию, на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда
ПК-3	Способен использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу
ПК-5	Способен использовать методы экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем, нормативной базы проектирования с учетом поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

В формировании данных компетенций также участвуют следующие дисциплины (модули), практики образовательной программы (по семестрам (курсам) их изучения):

- для очной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения			
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.
Бизнес-планирование	ПК-2			
Бизнес-планирование и оптимизация предпринимательства	ПК-2			
Корпоративный менеджмент		ПК-3		
Анализ эффективности инновационных и инвестиционных проектов		ПК-3		
Менеджмент финансов		ПК-3		
Экономика фирмы		ПК-3		
Управление предпринимательскими проектами		ПК-5		
Организационное проектирование		ПК-5		
Производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности)			ПК-2 ПК-3 ПК-5	
Производственная практика (преддипломная практика)				ПК-2 ПК-3 ПК-5
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена				ПК-2 ПК-3 ПК-5
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				ПК-2 ПК-3 ПК-5

- для заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по курсам изучения		
	1 курс	2 курс	3 курс
Бизнес-планирование	ПК-2		
Бизнес-планирование и оптимизация предпринимательства	ПК-2		
Корпоративный менеджмент		ПК-3	

Анализ эффективности инновационных и инвестиционных проектов		ПК-3	
Менеджмент финансов		ПК-3	
Экономика фирмы		ПК-3	
Управление предпринимательскими проектами	ПК-5		
Организационное проектирование	ПК-5		
Производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности)			ПК-2 ПК-3 ПК-5
Производственная практика (преддипломная практика)			ПК-2 ПК-3 ПК-5
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена			ПК-2 ПК-3 ПК-5
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			ПК-2 ПК-3 ПК-5

Этап дисциплины (модуля) в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 2 семестру;
- для заочной формы обучения – 2 курсу.

2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, шкалы оценивания

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
ПК-2	ИПК-2.1. Разрабатывает и реализовывает стратегические и операционные планы вывода бизнеса на новый рынок.	Знать: методы и принципы оперативного и стратегического планирования; основные модели маркетинга. Уметь: выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов, компетенций и ограничений. Владеть: методами оценки рыночных возможностей организации.
	ИПК-2.2. Применяет методы и модели построения стратегии освоения новых рынков, и определять рациональные границы их применения	Знать: методику экономического и стратегического анализа; современные методы управления финансами для решения стратегических задач Уметь: применять методы экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде Владеть: навыками применения методов экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде
ПК-3	ИПК-3.1. Разрабатывает мероприятия, направленные на рост ценности компании для собственников, а также ведения плановой работы в организации, с применением форм учета и отчетности	Знать: теории, принципы, сферы применения финансового менеджмента; основные принципы, стандарты нормативно-правовую базу финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности Уметь: применять инструменты финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, капитала и денежных потоков; оценивать эффективность использования различных систем учета и отчетности; принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета, Владеть: методами оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений; методами оценки финансовой отчетности
	ИПК-3.2. Применяет основные методы принятия управленческих решений в области корпоративных финансов	Знать: механизм функционирования финансовых рынков и институтов, финансовых инструментов. Уметь: оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия

		управленческих решений; Владеть: методами оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования
ПК-5	ИПК-5.1. Знает современные теории и методы экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем	Знать: модели поведения экономических агентов и рынков, основные элементы и этапы процесса стратегического анализа Уметь: применять инструментарий поведенческой экономики в глобальной среде, проводить стратегический анализ, используя различные современные методы Владеть: методами экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем
	ИПК-5.2. Формирует портфель предложений по конкретным направлениям, изучает нормативную базу проектирования с учетом поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	Знать: нормы и принципы формирования корпоративного портфеля; нормативную базу проектирования производственных систем Уметь: ориентироваться в происходящих процессах на национальных и региональных рынках; анализировать их состояние во взаимосвязи с экономическими процессами на микроуровне; моделировать и анализировать поведение субъектов рынка; Владеть: навыками поиска и интерпретации информации для проектирования и реализации организационно-управленческих решений

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Код компетенции, код индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания	Оценочные средства текущего контроля успеваемости	Шкала оценивания
1	Тема 1. Место и роль стратегического анализа в системе стратегического управления	ПК-2 ИПК-2.1. ИПК-2.2 ПК-3 ИПК-3.1. ИПК-3.2 ПК-5 ИПК-5.1. ИПК-5.2	Знать: методы и принципы оперативного и стратегического планирования; основные модели маркетинга; методику экономического и стратегического анализа; современные методы управления финансами для решения стратегических задач; теории, принципы, сферы применения финансового менеджмента; основные принципы, стандарты нормативно-правовую базу финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности; механизм функционирования финансовых рынков и	Устный опрос Реферат Тест	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>институтов, финансовых инструментов; модели поведения экономических агентов и рынков, основные элементы и этапы процесса стратегического анализа; нормы и принципы формирования корпоративного портфеля; нормативную базу проектирования производственных систем.</p> <p>Уметь: выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов, компетенций и ограничений; применять методы экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде; применять инструменты финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, капитала и денежных потоков; оценивать эффективность использования различных систем учета и отчетности; принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета; оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений; применять инструментарий поведенческой экономики в глобальной среде, проводить стратегический анализ, используя различные современные методы; ориентироваться в происходящих процессах на национальных и региональных рынках; анализировать их состояние во взаимосвязи с экономическими процессами на микроуровне; моделировать и анализировать поведение субъектов рынка.</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>Владеть: методами оценки рыночных возможностей организации; навыками применения методов экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде; методами оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений; методами оценки финансовой отчетности; методами оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования; методами экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем; навыками поиска и интерпретации информации для проектирования и реализации организационно-управленческих решений.</p>		
2	<p>Тема 2. Сущность и основное содержание стратегического анализа</p>	<p>ПК-2 ИПК-2.1. ИПК-2.2 ПК-3 ИПК-3.1. ИПК-3.2 ПК-5 ИПК-5.1. ИПК-5.2</p>	<p>Знать: методы и принципы оперативного и стратегического планирования; основные модели маркетинга; методику экономического и стратегического анализа; современные методы управления финансами для решения стратегических задач; теории, принципы, сферы применения финансового менеджмента; основные принципы, стандарты нормативно-правовую базу финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности; механизм функционирования финансовых рынков и институтов, финансовых инструментов; модели поведения экономических агентов и рынков, основные элементы и этапы процесса стратегического анализа; нормы и принципы формирования корпоративного портфеля; нормативную базу проектирования производственных систем. Уметь: выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов,</p>	<p>Устный опрос Реферат Задача</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>компетенций и ограничений; применять методы экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде; применять инструменты финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, капитала и денежных потоков; оценивать эффективность использования различных систем учета и отчётности; принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета; оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно- управленческие модели; проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений; применять инструментарий поведенческой экономики в глобальной среде, проводить стратегический анализ, используя различные современные методы; ориентироваться в происходящих процессах на национальных и региональных рынках; анализировать их состояние во взаимосвязи с экономическими процессами на микроуровне; моделировать и анализировать поведение субъектов рынка.</p> <p>Владеть: методами оценки рыночных возможностей организации; навыками применения методов экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде; методами оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений; методами оценки финансовой отчётности; методами оценки инвестиционных проектов при</p>		
--	--	--	---	--	--

			различных условиях инвестирования и финансирования; методами экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем; навыками поиска и интерпретации информации для проектирования и реализации организационно-управленческих решений.		
3	Тема 3. Внутренняя и внешняя среда как объект анализа	<p>ПК-2 ИПК-2.1. ИПК-2.2 ПК-3 ИПК-3.1. ИПК-3.2 ПК-5 ИПК-5.1. ИПК-5.2</p>	<p>Знать: методы и принципы оперативного и стратегического планирования; основные модели маркетинга; методику экономического и стратегического анализа; современные методы управления финансами для решения стратегических задач; теории, принципы, сферы применения финансового менеджмента; основные принципы, стандарты нормативно-правовую базу финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности; механизм функционирования финансовых рынков и институтов, финансовых инструментов; модели поведения экономических агентов и рынков, основные элементы и этапы процесса стратегического анализа; нормы и принципы формирования корпоративного портфеля; нормативную базу проектирования производственных систем.</p> <p>Уметь: выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов, компетенций и ограничений; применять методы экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде; применять инструменты финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, капитала и денежных потоков; оценивать эффективность использования различных систем учета и отчетности; принимать обоснованные решения на основе данных</p>	<p>Устный опрос Реферат Расчетно-графическая работа</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>управленческого учета; оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений; применять инструментарий поведенческой экономики в глобальной среде, проводить стратегический анализ, используя различные современные методы; ориентироваться в происходящих процессах на национальных и региональных рынках; анализировать их состояние во взаимосвязи с экономическими процессами на микроуровне; моделировать и анализировать поведение субъектов рынка.</p> <p>Владеть: методами оценки рыночных возможностей организации; навыками применения методов экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде; методами оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений; методами оценки финансовой отчетности; методами оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования; методами экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем; навыками поиска и интерпретации информации для проектирования и реализации организационно-управленческих решений.</p>		
4	Тема 4. Портфельный	ПК-2 ИПК-2.1. ИПК-2.2	Знать: методы и принципы оперативного и стратегического	Устный опрос Реферат Кейс	«отлично» «хорошо» «удовлетвори

	анализ и модели конкурентного позиционирования	ПК-3 ИПК-3.1. ИПК-3.2 ПК-5 ИПК-5.1. ИПК-5.2	<p>планирования; основные модели маркетинга; методику экономического и стратегического анализа; современные методы управления финансами для решения стратегических задач; теории, принципы, сферы применения финансового менеджмента; основные принципы, стандарты нормативно-правовую базу финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности; механизм функционирования финансовых рынков и институтов, финансовых инструментов; модели поведения экономических агентов и рынков, основные элементы и этапы процесса стратегического анализа; нормы и принципы формирования корпоративного портфеля; нормативную базу проектирования производственных систем.</p> <p>Уметь: выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов, компетенций и ограничений; применять методы экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде; применять инструменты финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, капитала и денежных потоков; оценивать эффективность использования различных систем учета и отчетности; принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета; оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; проводить анализ рыночных и специфических рисков,</p>	Проблемно-аналитическое задание	тельно» «неудовлетворительно»
--	--	--	--	---------------------------------	----------------------------------

			<p>использовать его результаты для принятия управленческих решений; применять инструментарий поведенческой экономики в глобальной среде, проводить стратегический анализ, используя различные современные методы; ориентироваться в происходящих процессах на национальных и региональных рынках; анализировать их состояние во взаимосвязи с экономическими процессами на микроуровне; моделировать и анализировать поведение субъектов рынка.</p> <p>Владеть: методами оценки рыночных возможностей организации; навыками применения методов экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде; методами оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений; методами оценки финансовой отчетности; методами оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования; методами экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем; навыками поиска и интерпретации информации для проектирования и реализации организационно-управленческих решений.</p>		
5	Тема 5. Анализ внутренней среды	<p>ПК-2 ИПК-2.1. ИПК-2.2 ПК-3 ИПК-3.1. ИПК-3.2 ПК-5 ИПК-5.1. ИПК-5.2</p>	<p>Знать: методы и принципы оперативного и стратегического планирования; основные модели маркетинга; методику экономического и стратегического анализа; современные методы управления финансами для решения стратегических задач; теории, принципы, сферы применения финансового менеджмента; основные принципы, стандарты нормативно-правовую базу финансового учета для формирования учетной политики и финансовой</p>	<p>Устный опрос Реферат Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>отчетности; механизм функционирования финансовых рынков и институтов, финансовых инструментов; модели поведения экономических агентов и рынков, основные элементы и этапы процесса стратегического анализа; нормы и принципы формирования корпоративного портфеля; нормативную базу проектирования производственных систем.</p> <p>Уметь: выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов, компетенций и ограничений; применять методы экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде; применять инструменты финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, капитала и денежных потоков; оценивать эффективность использования различных систем учета и отчетности; принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета; оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений; применять инструментарий поведенческой экономики в глобальной среде, проводить стратегический анализ, используя различные современные методы; ориентироваться в происходящих процессах на национальных и региональных рынках; анализировать их состояние во взаимосвязи с экономическими процессами</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>на микроуровне; моделировать и анализировать поведение субъектов рынка.</p> <p>Владеть: методами оценки рыночных возможностей организации; навыками применения методов экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде; методами оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений; методами оценки финансовой отчётности; методами оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования; методами экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем; навыками поиска и интерпретации информации для проектирования и реализации организационно-управленческих решений.</p>		
6	<p>Тема 6. Комплексный анализ</p>	<p>ПК-2 ИПК-2.1. ИПК-2.2 ПК-3 ИПК-3.1. ИПК-3.2 ПК-5 ИПК-5.1. ИПК-5.2</p>	<p>Знать: методы и принципы оперативного и стратегического планирования; основные модели маркетинга; методику экономического и стратегического анализа; современные методы управления финансами для решения стратегических задач; теории, принципы, сферы применения финансового менеджмента; основные принципы, стандарты нормативно-правовую базу финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности; механизм функционирования финансовых рынков и институтов, финансовых инструментов; модели поведения экономических агентов и рынков, основные элементы и этапы процесса стратегического анализа; нормы и принципы формирования корпоративного портфеля; нормативную базу проектирования производственных систем.</p> <p>Уметь: выявлять и оценивать</p>	<p>Устный опрос Расчетно-графическая работа Задача</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов, компетенций и ограничений; применять методы экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде; применять инструменты финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, капитала и денежных потоков; оценивать эффективность использования различных систем учета и отчетности; принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета; оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений; применять инструментарий поведенческой экономики в глобальной среде, проводить стратегический анализ, используя различные современные методы; ориентироваться в происходящих процессах на национальных и региональных рынках; анализировать их состояние во взаимосвязи с экономическими процессами на микроуровне; моделировать и анализировать поведение субъектов рынка.</p> <p>Владеть: методами оценки рыночных возможностей организации; навыками применения методов экономического и стратегического анализа поведения агентов и рынков в глобальной среде; методами оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений; методами оценки</p>		
--	--	--	---	--	--

			финансовой отчётности; методами оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования; методами экономического и стратегического анализа проектирования производственных систем; навыками поиска и интерпретации информации для проектирования и реализации организационно-управленческих решений.		
ИТОГО			Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации	Шкала оценивания
			Экзамен	Ответ на билет	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Шкала оценивания устного опроса

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота ответа	полностью раскрыто содержание вопроса	содержание вопроса в основном раскрыто	неполное знание теоретического материала	не раскрыто основное содержание учебного материала
правильность ответа	материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию преподавателя.	в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.	непоследовательное раскрытие содержания материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имеются затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии,	обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии,

Использование примеров	теоретические положения подкреплены конкретными примерами, показана способность применять их в новой ситуации;	Приводятся примеры, не раскрывающие в полной мере теоретические положения	не может применить теорию в новой ситуации	Не приводятся примеры
Самостоятельность ответа	ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов	ответ прозвучал самостоятельно, с одним наводящим вопросом	При ответе использованы наводящие вопросы преподавателя	Не может самостоятельно ответить на вопрос

Шкала оценивания реферата

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота изложения	Реферат является информативным, объективно передаёт исходную информацию, а также корректно оценивает материал, содержащийся в первоисточнике	Не раскрыты отдельные вопросы	Тема раскрыта частично	Тема раскрыта не полностью
степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов	В работе в полной мере использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе частично использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе использованы некоторые результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе не использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме
дополнительные знания, использованные при написании работы	В работе в полной мере использованы дополнительные знания	В работе частично использованы дополнительные знания	В работе использованы некоторые дополнительные знания	В работе не использованы дополнительные знания
Уровень владения тематикой	Полностью владеет темой	Не владеет отдельными вопросами по данной теме	Частично владеет темой	Не владеет темой
логичность подачи материала	Материал изложен логично	Иногда логичность изложения нарушается	Логичность прослеживается слабо	Материал изложен нелогично
Правильность цитирования источников	Источники процитированы правильно, нет плагиата	Незначительные ошибки в цитировании	Грубые ошибки в цитировании источников	Допущен плагиат
правильное оформление работы	Реферат оформлен правильно	Незначительные ошибки в оформлении	Грубые ошибки в оформлении	Реферат оформлен неправильно
соответствие реферата	Реферат полностью соответствует	Реферат соответствует	Реферат частично соответствует	Реферат не соответствует стандартам

стандартным требованиям	стандартам	стандартам, но допущены незначительные отступления	стандартам	
-------------------------	------------	--	------------	--

Шкала оценивания кейса

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Формулировка конкретных проблем кейса	Приводит точные формулировки проблем кейса, верно раскрывает содержание проблем	Допускает некоторые неточности при формулировке конкретных проблем кейса, а также в раскрытии содержания проблем	Демонстрирует недостаточно правильные формулировки проблем кейса	Допускает существенные ошибки при формулировке конкретных проблем кейса
Подбор информационного источника по кейс-задаче	Использует для задания как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники	Использует более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для решения кейс-задачи
Рассмотрение альтернатив решения проблем кейс-задачи	Доказательно приводит комплекс мероприятий по решению каждой проблемы кейс-задачи	Демонстрирует доказательства решения по отдельным проблемам	Демонстрирует не убедительные доказательства решения одной проблемы кейса	Не демонстрирует решения проблем кейса
Презентация решений кейса	Представляется обоснованный вывод решению поставленной задачи кейса	Испытывает затруднения при обоснованности вывода решений задачи кейса	Демонстрирует вывод, носящий краткий характер и затрудненный для понимания	Не приводит вывода

Шкала оценивания задачи

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Понимание ситуации, находящейся в основе решения задачи	Самостоятельно вникает в суть ситуации, находящуюся в основе решения задачи	Понимает ситуацию, находящуюся в основе решения задачи с наводящими указаниями	Делает определённые ошибки в понимании ситуации, находящейся в основе решения задачи	Неверно понимает ситуацию, находящуюся в основе решения задачи
Знание необходимых расчетных методик и формул	Применяет теоретический материал для поиска необходимых	Находит соответствующие заданию расчетные методики и формулы с наводящими	Находит соответствующие заданию расчетные методики и	Не знает необходимые расчетные методики и формулы, не может найти их в

	расчетных методик и формул	указаниями	формулы	готовом теоретическом материале
Правильность хода рассуждений	Ход рассуждений не содержит ошибок	Ход рассуждений меняет по мере получения наводящих указаний.	Ход рассуждений содержит определенные ошибки.	Не может рассуждать по поводу выполнения задания или ход рассуждений содержит грубые ошибки.
Применение формул или алгоритма действий для решения многошаговых заданий	Может решать многошаговые задания с использованием нескольких формул, или нескольких алгоритмов действий	Решает только одношаговые задачи с наводящими указаниями по использованию формул или алгоритмов действий	В применения формул или алгоритма действий решает только простые задачи, подставляя значения в имеющуюся формулу или	Не может высказать никаких предположений о том, как применять готовые формулы или алгоритма действий
Понимание логики и многовариантности развития событий	Рассматривает несколько сценариев развития событий и правильно анализирует их, находя нужные решения	Рассматривает только один сценарий развития событий и анализирует их с некоторыми недостатками	Не всегда понимает, как будут развиваться события в дальнейшем и анализирует их с наводящими указаниями	Делает неверные выводы по дальнейшему развитию событий.
Решение задачи с изменением ситуации, находящейся в основе решения	Самостоятельно вникает в суть изменения ситуации, находящуюся в основе решения задачи	Понимает изменение ситуации, находящейся в основе решения задачи с наводящими указаниями	Делает определенные ошибки в понимании изменений ситуации, находящейся в основе решения задачи	Неверно понимает изменения в ситуацию, находящуюся в основе решения задачи
Последовательность в определении шагов выполнения задачи	Строгая последовательность в определении шагов выполнения задания	Несущественное нарушение последовательности в определении шагов выполнения задания	Существенное нарушение последовательности в определении шагов выполнения задания	Непоследовательность в определении
Умение самостоятельно составить задачу по заданной теме	Самостоятельно и правильно составляет задачу по теме	Составляет задачу по теме с наводящими указаниями	Составляет задачу по теме по образцу	Не может самостоятельно составить задачу

Шкала оценивания расчётно-графической работы

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Понимание, какое явление, процесс, ситуацию, отражает графический материал	Самостоятельно проанализирован графический материал	Проанализирован графический материал с незначительными ошибками	Проанализирован графический материал с грубыми ошибками	Понимает, какое явление, процесс, ситуацию отражает графический материал
Представление	Представляет	Представляет задание	Представляет задание	Не умеет представлять

задания на основе формул, таблиц в графической форме	задание на основе формул, таблиц в графической форме самостоятельно	на основе формул, таблиц в графической форме с незначительными затруднениями	на основе формул, таблиц в графической форме со значительными затруднениями	задание на основе формул, таблиц в графической форме
Использование графических методов выполнения заданий	Легко ориентируется в использовании графических методов выполнения заданий	Пользуется графическими методами выполнения заданий с незначительными затруднениями	Понимает основы использования графических методов выполнения заданий	Не понимает основ использования графических методов выполнения заданий
Умение выбора нужных стратегий выполнения графического задания	Умеет выбрать нужные стратегий выполнения графического задания	Выбирает стратегии выполнения графического задания с незначительными ошибками	Выбирает стратегии выполнения графического задания со значительными ошибками	Не может выбрать никакие стратегии выполнения графического задания
Построение графического материала с последующим объяснением и выводами	Самостоятельно построен графический материал с последующим объяснением и анализом и выводами	Построен графический материал с наводящими указаниями, последующие выводы с некоторыми неточностями	В построении графического материала допущены некоторые ошибки, но ход рассуждений частично правильный	В построении графического материала допущены грубые ошибки
Умение дополнить или видоизменить графический материал с последующим объяснением и выводами	Задание на дополнение или изменение графического материала с последующим объяснением и анализом и выводами выполнено	Графический материал дополнен и видоизменен в значительной степени, рассуждает по поводу задания, приводя некоторые аргументы	Графический материал частично дополнен и видоизменен, объясняет выполнение задания с затруднениями	Дополнение, изменение графика (диаграммы, матрицы) не представлены
Выполнение графического задания с различными сценариями развития событий и возможных решений	Выполняет подобные задания, приводя несколько сценариями развития событий и возможных решений	Выполняет подобные задания с незначительными затруднениями, приводит не более двух сценариев	Выполняет подобные задания со значительными затруднениями даже для одного сценария	Не может выполнять подобные задания

Шкала оценивания проблемно-аналитического задания

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Подбор информационного источника для анализа	Использует для анализа как рекомендованные источники информации преподавателем, так и	Использует для анализа более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует для анализа только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для анализа

	самостоятельно подобранные источники			
Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию	Предоставляет ответы на все поставленные вопросы	Допускает неточности при ответе на вопросы	Отвечает только на один поставленный вопрос	Отсутствуют ответы на вопросы
Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумеваемой)	Демонстрирует полные ответы на все поставленные вопросы	Допускает ошибки в ответах на поставленные вопросы	Называет один требуемый факт подразумеваемой информации	Отсутствуют ответы на вопросы
Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов)	Аргументировано отвечает на поставленные вопросы, приводя критерии оценки в явления в задании	Допускает ошибки в аргументации критериев явления задания	Приводит только одно доказательство критерия оценки явления в задании	Аргументация и ответы отсутствуют
Наглядность и иллюстративность примеров	Раскрывает на примерах изученные теоретические положения	Допускает ошибки в примерах по изученным теоретическим положениям	Испытывает затруднения при иллюстрации примерами теоретических положений	Не демонстрирует наглядность и иллюстративность примеров
Доказательство собственных утверждений	Демонстрирует убедительные доказательства собственных суждений и выводов по решению поставленных задач в задании	Допускает неточности при доказательстве собственных суждений по выполнению задания	Испытывает затруднения при доказательстве собственных суждений по выполнению задания	Не приводит ни одного из аналитических фактов доказательства собственных суждений по выводам задания
Общий аналитический вывод по заданию	Представляет обоснованный вывод по заданию с указанием всех составляющих проведенного аналитического исследования	Допускает некоторые неточности при раскрытии составляющих проведенного аналитического исследования, составляющих вывод по заданию	Приводит вывод, носящий краткий характер и затруднительный для понимания	Отсутствует вывод по заданию

Критерии оценивания ответа на экзамене:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал знание основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования, умение показать уровень сформированности практических профессиональных умений и навыков, способность четко и аргументировано отвечать на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал недостаточно полное знание основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования, проявил неявное умение продемонстрировать уровень сформированности практических профессиональных умений и навыков, давал не всегда четкие и логичные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал неглубокие знания основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования, а также испытывал существенные затруднения при ответе на дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал отсутствие знаний основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образования при ответе на вопросы билета.

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1 ЭТАП – Текущий контроль освоения дисциплины

3.1. Вопросы для устного опроса:

1. Понятие стратегии, уровни разработки стратегических решений
2. Сущность и содержание стратегического анализа
3. Краткая характеристика факторов макросреды бизнеса
4. Методы стратегического анализа макросреды
5. Основные экономические характеристики отрасли
6. Структурный анализ отрасли. Модель пяти сил М.Портера
7. Подходы к определению границ отраслевого анализа
8. Карта стратегических групп как инструмент анализа конкурентов
9. Анализ конкурентов по четырем диагностическим компонентам М.Портера.
Применение бенчмаркинга в анализе конкурентов
10. Стратегический анализ и сегментация потребителей
11. Ключевые факторы успеха: понятие и порядок выделения
12. Анализ текущего бизнес-портфеля компании
13. Анализ перспектив развития бизнес-портфеля
14. Анализ ценностной цепочки

15. Анализ ресурсов и способностей компании
16. Анализ результатов деятельности компании
17. Детерминанты стратегии: понятие и значение
18. Обобщение результатов анализа. Метод SWOT
19. Оценка стратегических альтернатив в различных условиях неопределенности среды
20. Оценка влияния стратегии на результаты деятельности и акционерную стоимость компании
21. Сущность понятия «стратегия». Рекомендации по выбору эффективной стратегии.
22. Основные этапы процесса разработки стратегии.
23. Стратегическое видение и миссия организации.
24. Стратегические цели организации. SMART-критерии.
25. Понятие «стратегический анализ», необходимость и этапы его проведения.
26. Сущность понятия «стратегическая бизнес-единица».
27. Портфельная стратегия. Пути образования и типы портфелей.
28. Деловая и функциональная стратегии. Типы функциональных стратегий.
29. Базовые (эталонные) стратегии роста организации: основные типы и их инновационная составляющая.
30. Стратегии интенсивного роста и их основные виды.
31. Стратегии интеграционного роста. Сущность вертикальной и горизонтальной интеграции, их достоинства и недостатки.
32. Стратегии диверсификационного роста и их основные виды.
33. Стратегии сокращения и их основные виды.
34. Матрица И. Ансоффа.
35. Матрица Томпсона-Стрикленда.
36. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества организации.
37. Конкурентные стратегии: основные виды и особенности.
38. Стратегический анализ макросреды организации. Техника PEST plus-анализа: политический, экономический, социальный, технологический факторы и их компоненты.
39. Техника PESTplus-анализа: правовой, экологический, демографический, физический, культурный факторы и их компоненты.
40. Основные составляющие анализа микросреды организации. Факторы составляющей «Общий анализ отрасли». Специальные и универсальные техники, применяемые для анализа составляющей «Общий анализ отрасли».
41. Факторы составляющей «Анализ конечных потребителей». Техники, применяемые для анализа данной составляющей.

3.2. Примерный перечень тем рефератов:

1. Явные и неявные факторы внешней среды и особенности их прогнозирования.
2. Характеристика отдельных составляющих макросреды организации.
3. Анализ конкурентной позиции организации

4. Взаимосвязь анализа организационной среды с разработкой стратегии и ее реализацией
5. Позиционирование организации на рынке.
6. Позиционирование организации в отрасли.
7. Методы оценки конкурентоспособности организации
8. Выбор и разработка конкурентной стратегии
9. Стратегический SNW-анализ внутренней среды
10. Эффективное управление цепочкой ценностей
11. Концепция М. Портера Value Chain
12. Маркетинговая составляющая стратегии развития организации
13. Использование портфельного метода формирования продуктовой стратегии
14. Использование концепции жизненного цикла товаров стратегическом анализе
15. Обоснование показателей для построения матрицы хозяйственного портфеля
16. Условия применения различных инструментов обоснования продуктовой стратегии предприятия.
17. Анализ организационной среды
18. Способности организации
19. Миссия и стратегическое видение организации
20. Целеполагание в организации

Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо»)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

Задания закрытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	ПК-2	ИПК-2.1.	26	ПК-3	ИПК-3.2.
2	ПК-2	ИПК-2.1.	27	ПК-2	ИПК-2.1.
3	ПК-2	ИПК-2.1.	28	ПК-2	ИПК-2.1.
4	ПК-2	ИПК-2.1.	29	ПК-2	ИПК-2.2.
5	ПК-2	ИПК-2.1.	30	ПК-2	ИПК-2.1.
6	ПК-2	ИПК-2.2.	31	ПК-5	ИПК-5.1.
7	ПК-3	ИПК-3.2.	32	ПК-5	ИПК-5.1.
8	ПК-2	ИПК-2.1.	33	ПК-5	ИПК-5.1.

9	ПК-2	ИПК-2.1.	34	ПК-5	ИПК-5.2.
10	ПК-3	ИПК-3.1.	35	ПК-5	ИПК-5.1.
11	ПК-2	ИПК-2.1.	36	ПК-5	ИПК-5.2.
12	ПК-2	ИПК-2.2.	37	ПК-5	ИПК-5.1.
13	ПК-2	ИПК-2.1.	38	ПК-5	ИПК-5.1.
14	ПК-3	ИПК-3.2.	39	ПК-5	ИПК-5.1.
15	ПК-3	ИПК-3.1.	40	ПК-5	ИПК-5.1.
16	ПК-3	ИПК-3.1.	41	ПК-5	ИПК-5.1.
17	ПК-3	ИПК-3.1.	42	ПК-5	ИПК-5.1.
18	ПК-2	ИПК-2.1.	43	ПК-5	ИПК-5.1.
19	ПК-2	ИПК-2.1.	44	ПК-5	ИПК-5.2.
20	ПК-2	ИПК-2.1.	45	ПК-5	ИПК-5.1.
21	ПК-2	ИПК-2.1.	46	ПК-5	ИПК-5.1.
22	ПК-2	ИПК-2.2.	47	ПК-5	ИПК-5.1.
23	ПК-2	ИПК-2.2.	48	ПК-5	ИПК-5.2.
24	ПК-2	ИПК-2.1.	49	ПК-5	ИПК-5.1.
25	ПК-3	ИПК-3.1.	50	ПК-5	ИПК-5.1.

Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ						
1	3	7	3	13	2	19	2	25	1-Г, 2-В, 3-Б, 4-А
2	3	8	2	14	2	20	1	26	1
3	4	9	3	15	1	21	1,3	27	4
4	3	10	1	16	4	22	1, 2, 4	28	4
5	2	11	4	17	3	23	3,5,4,2,1	29	2
6	4	12	3	18	1	24	1-Г, 2-В, 3-Б, 4-А	30	1

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
31	3, 4, 1, 2	36	1- Г, 2- А, 3- В, 4-Б	41	2	46	3
32	2, 3	37	4, 3, 1, 2	42	1- Г, 2-А, 3-Б, 4-В	47	1-Б, 2-Г, 3-А, 4-В
33	1-Г, 2-В, 3-А, 4-Б	38	1, 2	43	2, 1, 4, 3	48	3, 4, 2, 1
34	2, 4	39	1- В, 2- А, 3- Г, 4- Б	44	1, 4	49	1-В, 2-А, 3-Г, 4-Б
35	3	40	1, 2, 4	45	1, 2, 4	50	2, 3

Задание №1.

Стратегия организации это:

1. деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)
2. практическое использование методологии стратегического управления

3. генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей

4. обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов

Задание № 2.

Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

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

Задание № 3.

Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

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

Задание № 4.

Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

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

Задание № 5.

Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:

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

Задание № 6.

Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для

организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»:

1. долгосрочное планирование
2. Управление на основе контроля за исполнением
3. Управление на основе предвидения изменений
4. Управление на основе гибких экстренных решений

Задание № 7.

Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления:

«начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»:

1. долгосрочное планирование
2. Управление на основе контроля за исполнением
3. Управление на основе предвидения изменений
4. Управление на основе гибких экстренных решений

Задание № 8.

Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»:

1. долгосрочное планирование
2. Управление на основе контроля за исполнением
3. Управление на основе предвидения изменений
4. Управление на основе гибких экстренных решений

Задание № 9.

Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

1. стратегическое планирование
2. среднесрочное планирование
3. долгосрочное планирование
4. другой ответ

Задание № 10.

Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

1. стратегическое планирование
2. среднесрочное планирование

3. долгосрочное планирование
4. другой ответ

Задание № 11.

Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

1. стратегическое планирование
2. среднесрочное планирование
3. долгосрочное планирование
4. стратегическое управление

Задание № 12.

Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

1. стратегическое планирование
2. стратегия
3. SWOT – анализ
4. стратегическое управление

Задание № 13.

Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:

1. стратегическое планирование
2. стратегия
3. SWOT – анализ
4. стратегическое управление

Задание № 14.

Кто считает, что стратегия должна: содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела; поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; обозначать скоординированное руководство; предполагать корректное расписание действий; обеспечивать гарантированные ресурсы:

1. Минцеберг
2. Квин
3. Портер
4. МакКинсей

Задание № 15.

Кто считает, что стратегия это: стратегия – план действий; стратегия – прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников; стратегия – порядок действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;

стратегия – позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением;
стратегия – перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо
стремиться:

1. Минцеберг
2. Квин
3. Портер
4. МакКинсей

Задание № 16.

Что это за определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»:

1. Потенциал
2. Цена
3. Целевые установки
4. Миссия

Задание № 17.

Что это за определение стратегического менеджмента: «долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии»:

1. Потенциал
2. Цена
3. Целевые установки
4. Миссия

Задание № 18.

Что это за определение стратегического менеджмента: «источник формирования конкурентного преимущества организации»:

1. Потенциал
2. Цена
3. Целевые установки
4. Миссия

Задание № 19.

Что это за определение стратегического менеджмента: «параметры отраслей, рынков и макросреда бизнеса»:

1. Потенциал
2. Цена
3. Целевые установки
4. Миссия

Задание № 20.

Что это за определение: «комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и

конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития»:

1. стратегическое планирование
2. стратегия
3. стратегический менеджмент
4. стратегическое управление

Задание № 21

К составляющим внешней среды относят:

1. микроокружение
2. мегаокружение
3. макроокружение
4. миниокружение

Задание № 22

К ключевым пространствам, в рамках которых предприятие определяет свои цели, относятся:

1. положение на рынке
2. инновации
3. рост организации
4. социальная ответственность

Задание № 23

Определите последовательность этапов процесса стратегического управления:

1. Контроль за реализацией
2. Реализация стратегии
3. Определение целей развития организации
4. Формулирование стратегии
5. Анализ внутренней и внешней среды

Задание № 24

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал школам стратегического управления, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Школа планирования	А	разрабатывается стратегия перехода организации из существующего состояния в желаемое
2	Школа позиционирования	Б	рассматривает процесс разработки стратегии организации как процесс индивидуального творчества руководителя или собственника
3	школа предпринимательства	В	основной акцент делает на исследование задач выбора конкурентных стратегий, ключевых позиций и конкурентных сил.

4	школы трансформации	Г	рассматривает разработку стратегии как формальный процесс, позволяющий организации достичь максимального соответствия внутренним параметрам вызовам внешней среды и получить конкурентное преимущество
---	---------------------	---	--

Задание № 25

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал типам конкурентного статуса предприятий, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Виоленты	А	Мелкие универсальные предприятия, готовые заниматься любым видом бизнеса
2	Пациенты	Б	Малые и средние инновационные предприятия
3	Эксплеренты	В	Предприятия с «нишевой» специализацией
4	Коммутанты	Г	Крупные предприятия, осуществляющие серийное производство

Задание № 26

Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», то какая это сторона управления:

1. функциональная
2. процессная
3. элементная
4. другая сторона

Задание № 27

Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Применение достижений системного, ситуационного подходов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения её целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач»:

1. Разделение труда
2. Экономичность и эффективность
3. Единство направления
4. Научность

Задание № 28

Стратегический анализ – это:

1. высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
2. формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации

3. разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии

4. прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

Задание № 29

Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это:

1. стратегические
2. общие
3. специфические
4. перспективные

Задание № 30

какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

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

Задание № 31

Установите последовательность этапов разработки конкурентной стратегии:

1. оценка устойчивости конкурентных преимуществ;
2. выбор конкурентной стратегии, разработка конкурентных альтернатив и оценка их эффективности;
3. анализ конъюнктуры рынка, оценка конкурентного ландшафта и степени его изменчивости;
4. анализ соответствия создаваемой ценности запросам целевых потребителей.

Задание № 32

Укажите верные утверждения относительно закона спроса и предложения:

1. согласно закону предложения с уменьшением цены возрастает величина предложения;
2. эластичность спроса по цене показывает изменение величины спроса при изменении цены на 1%;
3. если цена на рынке ниже равновесной цены, то возникает дефицит;
4. по масштабу выделяют рынок легальный и нелегальный.

Задание № 33

Занимая определенное положение на рынке, предприятия выбирают упреждающие (активные) или пассивные стратегии обеспечения своих конкурентных преимуществ.

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал рыночным стратегиям, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Рыночная стратегия «Захват рынка»	А	Избежание конкуренции путем выпуска не соперничающих товаров, сервиса, использование непривлекательных для конкурентов каналов сбыта и др.
2	Рыночная стратегия «Защита рынка»	Б	Реакция на нововведения преследователей для снижения возможной эффективности.
3	Рыночная стратегия «Обход»	В	Воздействие на целевых потребителей с целью удержать их в сфере деятельности предприятия, например с помощью рекламы, сервиса, стимулирования и др.
4	Рыночная стратегия «Перехват»	Г	Расширение глобального спроса на продукцию предприятия путем использования продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления и др.

Задание № 34

Укажите конкурентные стратегии для зрелых отраслей:

1. поиск рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса;
2. оптимизация цепочки ценности;
3. сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба;
4. наращивание усилий по продвижению.

Задание № 35

Укажите, как рассчитывается индекс конкурентоспособности товара:

1. отношение индекса экономических параметров к индексу потребительских параметров конкурентоспособности товара;
2. произведение индекса экономических параметров и индекса потребительских параметров конкурентоспособности товара;
3. отношение индекса потребительских параметров к индексу экономических параметров конкурентоспособности товара;
4. отношение произведения индекса экономических параметров и индекса потребительских параметров конкурентоспособности товара к индексу потребительских параметров конкурентоспособности товара.

Задание № 36

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал типам стратегий, перечисленным в столбце 1 (табл.) (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Виолентная стратегия	А	Стратегия конкурентной борьбы, которая предполагает максимально гибкое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка.
2	Коммутантная стратегия	Б	Конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения.
3	Патиентная стратегия	В	Стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества.
4	Эксплерентная стратегия	Г	Стратегия конкурентной борьбы предприятия ориентирована на снижение издержек производства предприятия за счет массового производства.

Задание № 37

Укажите, в какой последовательности выполняются на предприятии функции по выбору целевого рынка?

1. выявление рыночных сегментов;
2. выбор целевого сегмента;
3. сегментация рынка;
4. изучение потребителей.

Задание № 38

Укажите, какая конкурентная стратегия предполагает ставку на уникальность товара:

1. сфокусированная дифференциация;
2. дифференциация;
3. экономия на издержках;
4. лидерство по цене.

Задание № 39

Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана так, что каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии.

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал типам стратегий, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Стратегия «Лидера бизнеса»	А	Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.
2	Стратегии роста:	Б	Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка,

			качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.
3	Стратегии генератора денежной наличности	В	Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.
4	Стратегии усиления конкурентных преимуществ	Г	Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

Задание № 40

Укажите наиболее эффективные стратегии в формирующихся отраслях:

1. стратегия инноваций;
2. захват наиболее емкой потребительской ниши, чтобы таким образом использовать эффект масштаба и успешно противодействовать конкурентам;
3. совершенствование деятельности (значительные изменения в управлении, улучшение качества выпускаемой продукции);
4. стратегия формирования фирменной торговой марки (бренда).

Задание № 41

Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то этот бизнес по матрице GE/McKinsey относится к:

1. пограничному;
2. сомнительному;
3. проигравшему;
4. победившему.

Задание № 42

Согласно модели Shell/DPM определить стратегии инвестирования (текст столбца 2) для определенной конкурентной позиции (текст столбца 1)(табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Конкурентная позиция «Лидера бизнеса»	А	Стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования

			и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.
2	Конкурентная позиция «Стратегии роста»	Б	Поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход, то предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, и затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.
3	Конкурентная позиция «Стратегии частичного свертывания»	В	Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.
4	Конкурентная позиция «Стратегии генератора денежной наличности»	Г	Продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов).

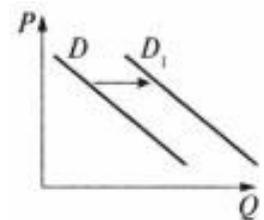
Задание № 43

Установите последовательность этапов проведения работы по поиску конкурентных преимуществ предприятия:

1. сбор информации о конкурентах по заданным критериям;
2. подготовка списка конкурентов для анализа;
3. проведение анализа по методикам в соответствии с целями;
4. структурирование данных.

Задание № 44

На рисунке представлено изменение спроса на авиабилеты на потребительском рынке России: кривая спроса переместилась из положения D в положение D_1 , (P – цена товара, Q – количество товара). Какие факторы могут вызвать такое изменение?



1. приближение майских праздников;
2. подорожание билетов в связи с ростом цен на авиационное топливо;
3. снижение реальных доходов населения в условиях экономической рецессии;
4. рост стоимости железнодорожных билетов.

Задание № 45

Укажите, что можно отнести к источникам получения конкурентных преимуществ?

1. новые технологии;
2. соответствие продукции требованиям стандарта;
3. благоприятную экономическую среду;
4. появление нового сегмента рынка.

Задание № 46

Одним из вариантов поведения фирм-коммутантов является выполнение функций субпоставщика несложных деталей или полуфабрикатов для более крупной компании (виолента или пациента). Какие меры предосторожности предпринимают мелкие фирмы, чтобы не потерять свободу и не превратиться в придаток монополии:

1. увеличивают размеры своей фирмы;
2. уходят из своей ниши на рынке и приходят туда, где создаются более благоприятные для фирм-коммутантов условия;
3. стремятся поставлять товары нескольким крупным корпорациям таким образом, чтобы доля каждой из них в общих продажах фирмы не превышала 20% оборота;
4. уменьшают размеры своей фирмы и стремятся поставлять товары одной средней компании.

Задание № 47

Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определить, какая стратегия (текст столбца 1) соответствует данной характеристике (текст столбца 2) (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	«Собаки»	А	Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес.
2	«Дойные коровы»	Б	Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации.
3	«Трудные дети»	В	Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке.
4	«Звезды»	Г	Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес.

Задание № 48

Установите последовательность основных этапов проведения бенчмаркинга:

1. сбор и анализ информации, необходимой для сравнения;
2. формирование команды бенчмаркинга и выбор партнеров по бенчмаркингу;
3. определение, анализ и детализация объекта бенчмаркинга;
4. выявление и определение характеристик, по которым будет проводиться бенчмаркинг.

Задание № 49

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал типам конкурентного поведения фирмы, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1	Столбец 2
-----------	-----------

1	Агрессивное конкурентное поведение	А	Базируется на приспособлении к изменяющейся ситуации на рынке и к новым действиям конкурентов.
2	Адаптивное конкурентное поведение	Б	Состоит в копировании новшеств конкурентов с целью модернизации собственного бизнеса.
3	Обеспечивающее конкурентное поведение	В	Предполагает жесткие и активные наступательные действия в отношении основных конкурентов.
4	Приспособленческое конкурентное поведение	Г	Направлено на сохранение в долгосрочной перспективе достигнутых позиций за счет, как правило, нишевой специализации данной фирмы.

Задание № 50

Оптимальными вариантами конкурентных стратегий на динамичных рынках являются:

1. сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба;
2. быстрое реагирование на изменения;
3. управление изменениями рынка;
4. поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса.

Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	ПК-5	ИПК-5.1.	15	ПК-2	ИПК-2.2.
2	ПК-5	ИПК-5.2.	16	ПК-2	ИПК-2.1.
3	ПК-3	ИПК-3.1.	17	ПК-2	ИПК-2.1.
4	ПК-3	ИПК-3.1.	18	ПК-2	ИПК-2.1.
5	ПК-3	ИПК-3.2.	19	ПК-2	ИПК-2.1.
6	ПК-3	ИПК-3.1.	20	ПК-2	ИПК-2.2.
7	ПК-3	ИПК-3.1.	21	ПК-2	ИПК-2.1.
8	ПК-5	ИПК-5.1.	22	ПК-2	ИПК-2.1.
9	ПК-5	ИПК-5.2.	23	ПК-2	ИПК-2.1.
10	ПК-2	ИПК-2.1.	24	ПК-2	ИПК-2.1.
11	ПК-2	ИПК-2.1.	25	ПК-5	ИПК-5.1.
12	ПК-2	ИПК-2.1.	26	ПК-5	ИПК-5.1.
13	ПК-2	ИПК-2.1.	27	ПК-2	ИПК-2.2.
14	ПК-2	ИПК-2.1.			

Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1	а) Условие максимизации прибыли монополистом: $MR = MC$ $1000 - 20Q = 100 + 10Q \Rightarrow 30Q = 900 \Rightarrow Q = 30$ (ед.)

	<p>Цена товара определяется кривой спроса. Функцию спроса определим по имеющейся функции выручки:</p> $TR = P \cdot Q = 1000Q - 10Q^2 = (1000 - 10Q) \cdot Q$ $P = 1000 - 10Q = 1000 - 10 \cdot 30 = 700 \text{ (руб.)}$ <p>Ответ: $Q = 30$ ед., $P = 700$ руб.</p> <p>б) На рынке совершенной конкуренции кривая предельных издержек является кривой предложения, т.е.: $S = MC = 100 + 10Q$</p> <p>Кривая спроса задана уравнением: $P = 1000 - 10Q$</p> $TR = P \cdot Q = 1000Q - 10Q^2 = (1000 - 10Q) \cdot Q$ <p>В точке равновесия $100 + 10Q = 1000 - 10Q$</p> $20Q = 900 \Rightarrow Q = 45 \text{ (ед.)}$ $P = 1000 - 10 \cdot 45 = 550 \text{ (руб.)}$ <p>Ответ: $Q = 45$ ед., $P = 550$ руб.</p>
2	<p>Решение задачи производится по формуле:</p> $E = \Pi + V_{\text{имп}} - V_{\text{экс}} + V_{\text{измскл}}$ <p>где Π – объём производства продукции в стране за рассматриваемый период;</p> <p>$V_{\text{имп}}$ и $V_{\text{экс}}$ – величины соответственно объёмов импорта и экспорта продукции;</p> <p>$V_{\text{измскл}}$ – величина изменения объёмов складских запасов на начало и конец периода.</p> <p>Ответ: 276,3 млн тонн.</p>
3	<p>Была производительность труда (ПТ) = $18\,000 \text{ шт.} / 230 \text{ чел.} = 78,3 \text{ шт./чел.}$</p> <p>Стала ПТ = $(18\,000 \cdot 1,12) \text{ шт.} / (230 - 30) \text{ чел.} = 100,8 \text{ шт./чел.}$</p> <p>То есть ПТ увеличилась на $100,8 - 78,3 = 22,5 \text{ шт./чел.}$ или 28,7%.</p> <p>В плановом периоде в стоимость $18\,000 \cdot 1,12 = 20\,160 \text{ шт.}$ продукции включено 40% зарплаты.</p> <p>Иными словами, чтобы покрыть расходы на заработную плату необходимо произвести 8 064 ед. продукции (или 40,32 шт./чел.).</p> <p>Если цена на продукцию не менялась, то в отчетном периоде для покрытия расходов на зарплату требовалось $40,32 \cdot (1 - 0,08) = 37,09 \text{ шт./чел.}$ или $37,09 \cdot 230 = 8\,530,7 \text{ шт.}$</p> <p>Таким образом, величина издержек производства снижена на $8\,530,7 - 8\,064 = 466,7 \text{ шт.}$ продукции в текущих ценах.</p>
4	<p>Находим общую сумму ресурсов, которые были сэкономлены:</p> $35\% + 50\% + 15\% = 100\%.$ <p>Определяем экономию от всех трёх рационализаторских предложений:</p> $35\% + 50\% + 15\% = 100\% \cdot x,$ <p>где x — это экономия от всех трёх рационализаторских предложений.</p> <p>Решаем получившееся уравнение:</p> $100\% \cdot x = 35\% + 50\% + 15\%; - x = (35\% + 50\% + 15\%) / 100\%; - x = 90\%.$ <p>Экономия от всех трёх рационализаторских предложений составляет 90%.</p>
5	<p>Чистая прибыль фирмы: 1 год $15\,000 - 12\,000 - 2\,500 = 500 \text{ руб.}$</p> <p>2 год $18\,000 - 14\,000 - 3\,000 = 1\,000 \text{ руб.}$</p> <p>3 год $25\,000 - 16\,000 - 4\,500 = 4\,500 \text{ руб.}$</p> <p>Чистый доход фирмы: 1 год $500 + 1\,200 = 1\,700 \text{ руб.}$</p> <p>2 год $1\,000 + 1\,500 = 2\,500 \text{ руб.}$</p> <p>3 год $4\,500 + 1\,750 = 6\,250 \text{ руб.}$</p> <p>Дисконтированный экономический эффект: $1\,700 / (1 + 0,2) + 2\,500 / (1 + 0,2)^2 + 6\,250 / (1 + 0,2)^3 = 6\,769,68 \text{ руб.}$</p>
6	<p>Первый вариант – учетная ставка прибыли $5-15\% \cdot 10 / 10 = 0,35$</p>

	<p>Второй вариант – учетная ставка прибыли $9-15\% * 20 / 20 = 0,30$ Вывод: первый вариант наиболее эффективен.</p>
7	<p>При ставке 3% - имеет смысл вкладывать в проект; при ставке 8 % - нужно дополнительно подумать и оценить свои внеэкономические затраты с дополнительной доходностью в 4%; а при ставке 13% - нужно вкладывать в банк.</p>
8	<p>использовать сильные стороны организации, чтобы получить отдачу от возможности, которые появились во внешней среде</p>
9	<p>Относительная доля рынка для изделия №1: $480/400=1,2>1$ доля рынка высокая Темп роста рынка $112/108=1,04>1$ темп роста рынка высокий. Следовательно позиция в матрице БКГ соответствует изделию «Звезда». В дальнейшем следует увеличивать долю рынка этого изделия</p>
10	<p>Примером стратегии горизонтальной диверсификации для крупной промышленной компании может быть расширение ее бизнеса на новые продукты или услуги, связанные с ее основной отраслью. Например, автомобильная компания может начать производство электроники для автомобилей. Это позволяет компании использовать свои навыки и опыт в отрасли, расширить клиентскую базу и создать новые источники дохода.</p>
11	<p>Примером конгломератной диверсификации для крупной промышленной компании может быть приобретение и вход в новую отрасль, которая не связана с ее основной деятельностью. Например, автомобильная компания может приобрести компанию, занимающуюся производством пищевых товаров. Это позволяет компании расширить свой бизнес, получить доступ к новому рынку и создать дополнительные источники дохода</p>
12	<p>Примером концентрической диверсификации для крупной промышленной компании может быть расширение ее бизнеса в новые продуктовые категории, связанные с ее основной деятельностью. Например, автомобильная компания может начать производство и продажу мотоциклов. Это позволяет компании использовать уже имеющиеся навыки, ресурсы и каналы сбыта, что обеспечивает синергию и увеличивает конкурентоспособность.</p>
13	<p>Примером реализации стратегии минимизации издержек для крупной 33 промышленной компании может быть использование автоматизированного производства и оптимизация логистических процессов. Это позволяет сократить затраты на труд, энергию, сырье и доставку, повысить эффективность производства и улучшить конкурентоспособность компании. Эта стратегия особенно выгодна в условиях высокой конкуренции, большого объема производства, высоких затрат на ресурсы и стабильного спроса.</p>
14	<p>Примером реализации стратегии минимизации издержек для сервисной компании может быть использование цифровых технологий и автоматизации процессов обслуживания клиентов. Например, создание онлайн-платформы для самообслуживания клиентов и использование чат-ботов для предоставления поддержки. Это позволяет снизить расходы на физическое обслуживание и операционные затраты. Такая стратегия будет особенно выгодной в случае большого объема клиентского обслуживания, стандартизированных услуг, плавающего спроса и технической осведомленности клиентов.</p>
15	<p>Доминирующие экономические характеристики розничной торговли: 1. Объем продаж – сумма товаров и услуг, проданных розничными компаниями.</p>

	<p>2. Рост продаж – изменение объема продаж по сравнению с предыдущим периодом.</p> <p>3. Прибыльность – отношение прибыли к общим доходам.</p> <p>4. Уровень конкуренции – степень соперничества между розничными компаниями.</p> <p>5. Инновации – внедрение новых технологий и подходов для повышения эффективности.</p> <p>6. Уровень занятости – количество работников, занятых в розничной торговле.</p> <p>7. Потребительские предпочтения – изменения требований и поведения потребителей.</p>
16	<p>Движущие силы, вызвавшие заметные изменения в автомобильной отрасли за последние годы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Электрификация и развитие электромобилей. 2. Автономные технологии и самоуправляемые автомобили. 3. Разделение услуг автомобильного пользования (каршеринг, такси с водителем). 4. Технологические инновации, такие как IT и искусственный интеллект. 5. Развитие смарт-городов и мобильности будущего. 6. Изменение потребительского поведения, включая спрос на экологически чистые автомобили и новые технологии. <p>Эти факторы привели к значительным изменениям в автомобильной отрасли, включая разработку новых технологий и бизнес-моделей с уклоном в сторону электрических и автономных автомобилей, а также изменение потребительских предпочтений.</p>
17	<p>Пример реализации инновационной стратегии для крупной российской компании – внедрение новых технологий и разработка инновационных продуктов, таких как высококачественные сплавы или методы обработки металла. Это может быть выгодно для компании в условиях конкурентного преимущества, растущего рынка или спроса на инновационные продукты, изменений в законодательстве, технического и инженерного потенциала, сотрудничества с научными учреждениями и наличия финансовых возможностей.</p>
18	<p>Примером реализации стратегии синергизма для крупной российской компании может быть слияние или приобретение другой компании с комплементарными бизнесами, технологиями или доступом к новым рынкам. Это может быть выгодно, если компании объединяют свои ресурсы и операции, сокращают издержки, получают доступ к новым клиентам и создают инновационные продукты</p>
19	<p>Примером реализации стратегии дифференциации для крупной российской компании может быть создание и продвижение уникальных и высококачественных продуктов или услуг, отличающихся от предложений конкурентов. Эта стратегия может быть максимально выгодной для компании в условиях значительного спроса на уникальные продукты, наличия технологического или инновационного потенциала, прочной позиции на рынке, хорошей репутации, эффективного управления брендом и готовности к изменениям спроса и адаптации к рыночным требованиям.</p>
20	<p>Примером реализации стратегии фокусирования для крупной российской компании может быть ориентация на конкретный сегмент рынка или клиентскую группу, предлагая им специализированные продукты или услуги. Это будет выгодно для компании в условиях существования ниши, наличия уникальных ресурсов или компетенций, поддержки сильного</p>

	бренда или репутации, эффективности обслуживания выбранного сегмента и способности к адаптации к изменениям.
21	Примером реализации стратегии оперативного реагирования для крупной российской компании может быть разработка гибких бизнес-процессов и систем управления, позволяющих быстро реагировать на изменения внешней среды. Это будет выгодно, если отрасль динамична, требует быстрой адаптации к изменениям клиентских требований, конкуренции или технологического развития.
22	<p>1) Ресторан быстрого обслуживания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Инновационные технологии (системы онлайн-заказа, самообслуживание) - Автоматизация и роботизация процессов (улучшение скорости и качества обслуживания) <p>2) Автомобильный завод:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Внедрение передовых технологий производства (автоматизация сборки, использование роботов) - Исследования новых технологий в автономном вождении и экологической устойчивости <p>3) Сеть продуктовых магазинов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Оптимизация управления запасами и логистики - Инновационные системы онлайн-заказа и доставки - Применение технологий маркетинга для анализа данных и персонализации предложений
23	<p>На основе анализа «срезов» внутренней среды компании в категориях кадрового и организационного, можно сделать вывод о конкурентоспособности и перспективах развития.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Высокий уровень компетенций и навыков сотрудников, эффективные системы найма и обучения, а также политика стимулирования мотивации свидетельствуют о конкурентоспособности компании. - Хорошая организационная структура, эффективные процессы принятия решений и коммуникации, а также использование информационных технологий поддерживают перспективы развития компании. <p>Однако, полный и всесторонний анализ, включая другие аспекты внутренней и внешней среды, необходим для более точных выводов о конкурентоспособности и перспективах развития компании.</p>
24	<p>Основные особенности реализации стратегического решения по сравнению с оперативным решением:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стратегическое решение требует длительного планирования и реализации, в то время как оперативное решение связано с краткосрочными задачами. - Стратегическое решение влияет на всю компанию и ее долгосрочную стратегию развития, оперативное решение обычно ограничено конкретной задачей. - Стратегическое решение требует анализа более широкого спектра факторов, включая рынки, конкурентов, ресурсы и риски. - В реализацию стратегического решения вовлечены ключевые заинтересованные стороны, оперативное решение может быть принято и реализовано операционной командой. - Стратегическое решение связано с более значительными рисками и потенциально высокими результатами на долгосрочной перспективе, в то время как оперативное решение имеет более непосредственные результаты и риски.
25	Индикаторы эффективности стратегической деятельности фирмы:

	<p>1. Целевой прирост выручки - отражает рост продаж и доходности компании.</p> <p>2. Рентабельность - оценивает эффективность использования ресурсов и капитала компании.</p> <p>3. Доля рынка - отражает долю компании на рынке по отношению к конкурентам.</p> <p>4. Инновационная активность - оценивает способность компании разрабатывать и внедрять новые продукты и технологии.</p> <p>5. Удовлетворенность клиентов - отражает степень удовлетворенности клиентов продукцией и услугами компании.</p> <p>6. Репутация и бренд - оценивают узнаваемость, доверие и привлекательность бренда компании.</p> <p>Эти индикаторы помогают оценить эффективность стратегической деятельности и достижение стратегических целей компании. Они являются основой для мониторинга и управления стратегией, а также для принятия информированных решений и корректировки стратегии при необходимости.</p>
26	<p>Анализ внешней среды - оценка факторов, которые могут повлиять на организацию.</p> <p>Анализ внутренней среды - оценка внутренних ресурсов и возможностей организации.</p> <p>38 Определение стратегической позиции - разработка целей и приоритетов организации, определение целевой аудитории.</p> <p>Разработка стратегии - формулировка стратегических альтернатив и выбор оптимальной стратегии.</p> <p>Реализация стратегии - планирование и осуществление стратегических мероприятий.</p> <p>Мониторинг и адаптация стратегии - наблюдение, оценка результатов и гибкая адаптация стратегии</p>
27	<p>Основные функции управления предприятием (планирование, организация, мотивация и контроль) в процессе реализации стратегии имеют следующие особенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Связь с долгосрочными целями: все функции управления направлены на достижение стратегических целей. - Интеграция и координация: необходима согласованная работа различных функций и уровней для успешной реализации стратегии. - Гибкость и адаптивность: управление должно быть способным к быстрой реакции на изменения и готовым к корректировке стратегии. - Ориентация на результаты: цель управления - достижение конкретных результатов и высокой производительности организации.

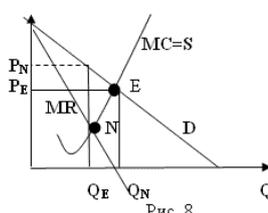
Задание № 1

Допустим, фирма полностью монополизировала производство товара. Следующая информация отражает положение фирмы:

$$MR = 1000 - 20Q; TR = 1000Q - 10Q^2, MC = 100 + 10Q,$$

где: Q – объём выпускаемой продукции (ед.);

P – цена за единицу товара (руб.).



Сколько и по какой цене будет продано товара, если:

- а) фирма функционирует как простая монополия;
- б) отрасль функционирует в условиях совершенной конкуренции?

Прокомментировать полученные ответы каждого варианта на графике: Цена и количество товара, производимого на рынке совершенной конкуренции и монополии и сделать вывод.

Задание № 2

За 2024 г. объем производства зерна в России составил 63 млн тонн. Импорт зерновых в среднем составляет 300 тыс. тонн в год, а экспорт – 30 млн тонн. Величина изменения объёмов складских запасов зерна на начало и конец периода составила 243 млн тонн. Задание Определите емкость рынка зерна в России методом, основанным на структурных характеристиках рынка.

Задание №3

В планируемом периоде предполагается за счет внедрения нововведений увеличить объем производства на 12 %, среднюю заработную плату – на 8 % и одновременно высвободить 30 человек. При этом доля заработной платы в производственных издержках составит 40 %. В отчетном периоде годовой выпуск продукции в натуральном измерении составил 18,0 тыс. шт. при среднесписочной численности работников 230 чел. Определить влияние внедрения нововведений на уровень производительности труда и величину издержек производства.

Задание № 4

Три работника внесли последовательно рационализаторские предложения по экономии ресурсов: первое предложение экономит 35 % ресурсов, второе – 50 %, третье - 15 %.

Какова экономия от всех трех рационализаторских предложений?

Задание № 5

Рассчитайте общий экономический эффект от внедрения новой технологии по следующим данным:

Показатели в руб.	Годы		
	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Стоимость реализованной продукции	15 000	18 000	25 000
Себестоимость	12 000	14 000	16 000

продукции			
В том числе амортизация	1 200	1 500	1 750
Налоги и другие отчисления	2 500	3 000	4 500
Ставка дисконтирования, %	20	20	20

Задание № 6

Рассчитайте учетную норму прибыли и выберите наиболее эффективный вариант вложения капитала в инновационные проекты. Данные для расчета:

1-й вариант: вложение капитала в сумме 10 млн. руб. приносит чистую прибыль в размере 5 млн. руб.

2-й вариант: вложение капитала в сумме 20 млн. руб. приносит чистую прибыль в размере 9 млн. руб.

Средняя норма амортизации по инвестициям составляет 15 % в год.

Задание № 7

Ожидаемая норма прибыли при вложении капитала в производства нового класса видеопроигрывателей составляет 12%. Будет ли осуществляться этот проект инвестиций при ставке процента, равной 3%, 8%, 13%.

Задание №8

Применяя метод SWOT-анализа определить стратегию фирмы, если парные комбинации оказались на поле СИВ:

	Возможности	Угрозы
	1	1
	2	2
	3	3
Сильные стороны	поле СИВ	поле СИУ
1		
2		
3		
Слабые стороны	поле СЛВ	поле СЛУ
1		
2		
3		

Задание № 9

Определите позиции (по матрице БКГ) для изделия №1, на основе следующих данных:

№ изделия	Объем продаж организации, тыс. шт.	Объем продаж ведущего конкурента,	Емкость рынка, тыс. шт	Темп роста рынка, %
-----------	------------------------------------	-----------------------------------	------------------------	---------------------

		тыс. шт.		
1	480	400	3000	112
2	550	500	2500	105
3	220	250	2000	103

Темп роста отрасли –108%.

Примечание. Относительную долю рынка (матрица БКГ ось X) можно определить как отношение доли рынка организации и ведущего конкурента (если отношение >1, то относительная доля рынка высокая, если отношение <1, то низкая, если отношение =1, то средняя, если отношение >108%, то высокий, если <108% - то низкий)

Задание № 10

Приведите и объясните пример стратегии диверсифицированного роста крупной промышленной компании: горизонтальная диверсификация

Задание № 11

Приведите и объясните пример стратегии диверсифицированного роста крупной промышленной компании: конгломератная диверсификация.

Задание № 12

Приведите и объясните пример стратегии диверсифицированного роста крупной промышленной компании: концентрическая (центрированная) диверсификация.

Задание № 13

Приведите пример реализации стратегии минимизации издержек для крупной промышленной компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

Задание № 14

Приведите пример реализации стратегии минимизации издержек для сервисной компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

Задание № 15

Выберите в качестве примера одну из отраслей экономики. Перечислите и приведите примеры доминирующих в этой отрасли экономических характеристик.

Задание № 16

Выберите в качестве примера одну из отраслей экономики. Перечислите и приведите примеры основных движущих сил, вызывающих наиболее заметные изменения в отрасли за последние годы.

Задание № 17

Приведите пример реализации инновационной стратегии для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

Задание №18

Приведите пример реализации стратегии синергизма для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании

Задание № 19

Приведите пример реализации стратегии дифференциации для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

Задание № 20

Приведите пример реализации стратегии фокусирования для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

Задание № 21

Приведите пример реализации стратегии оперативного реагирования для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

Задание № 22

Обоснуйте ключевые факторы успеха компаний) в категории «технологические ноу-хау». Компании:

- 1) ресторан быстрого обслуживания;
- 2) автомобильный завод;
- 3) сеть продуктовых магазинов.

Задание № 23

Приведите пример анализа «срезов» внутренней среды компании по категориям: кадровый, организационный. Сделайте вывод о конкурентоспособности данной компании и перспективах ее развития.

Задание № 24

Приведите пример стратегического решения. Укажите особенности его реализации по сравнению с реализацией оперативного решения.

Задание № 25

Опишите индикаторы эффективности стратегической деятельности фирмы. Объясните роль и значение каждого из них.

Задание № 26

Охарактеризуйте последовательность проведения комплексного стратегического анализа. Кратко объясните роль и значение каждого этапа.

Задание № 27

Охарактеризуйте основные особенности основных функций управления предприятием в процессе реализации стратегии

2 ЭТАП – Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

Вопросы к экзамену

1. Понятие и элементы методологии стратегического планирования и управления.
2. Основные элементы процесса разработки стратегии организации: определение миссии, стратегического видения, постановки целей.
3. Планирование стратегии: диагностический этап процесса стратегического планирования.
4. Системный и ситуационный подходы как методологическая основа современного стратегического анализа.
5. Стратегический анализ внешней среды. Понятие и структура внешней среды организации.
6. Основные характеристики внешней среды (сложность, динамичность, неопределенность) и их влияние на технологию проведения стратегического анализа.
7. Организация мониторинга внешней среды как необходимое условие стратегического анализа.
8. Значение и особенности анализа макроокружения организации.
9. Основные этапы анализа макросреды.
10. Составление перечня возможностей и угроз для организации
11. Значение и особенности анализа мезосреды.
12. Цели, задачи и объекты отраслевого анализа.
13. Реализация стратегии.
14. Оценка результатов, внесение изменений в стратегию или методы ее реализации.
15. Методы оценки окружающей среды: построение сценариев.
16. Позиционирование организации на рынке и в отрасли.
17. Цели, задачи и особенности стратегического анализа внутренней среды организации.
18. Особенности анализа потенциала в маркетинговой, инновационной, производственной, финансовой сферах деятельности, в области управления персоналом и организации управления.
19. Выявление и ранжирование сильных и слабых сторон организации.
20. Стратегический потенциал организации: понятие и подходы к его оценке.
21. Анализ положения организации на основе модели Мак-Кинзи, 7S, GAP-анализа, SNW-анализа.

22. Оценка конкурентоспособности портфеля бизнесов (продуктов) организации.
21. Концепция цепочки ценностей и ее использование для оценки конкурентоспособности организации по издержкам.
22. Комплексная оценка конкурентоспособности организации.
23. Разработка эффективной стратегии на основе матрицы Ансоффа «Товар-рынок», Абеля для выбора рыночного сегмента.
24. Обоснование стратегии конкурентного преимущества на основе модели Томпсона-Стрикленда.
25. Оценка действующей стратегии организации: критерии и подходы.
26. SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации.
27. Технология проведения SWOT-анализа.
28. TOWS-анализ: достоинства и недостатки по сравнению с методикой SWOT-анализа.
29. Формирование организационной культуры, соответствующей стратегическим изменениям.
30. Приведение организационной культуры в соответствие со стратегией.
31. Управление стратегическими преобразованиями, связь стратегии и действий.
32. Перевод стратегии в сбалансированную систему показателей.
33. Тенденции и характер перемен в окружающей среде.
34. Оценивание готовности организации к реализации стратегии.
35. Оценка результатов реализации стратегий с точки зрения заинтересованных сторон.
36. Сопротивление изменениям.
37. Организационные рычаги по реализации стратегии.
38. Концепция инжиниринга и реинжиниринга.
39. Методическое и информационное обеспечение анализа макросреды организации
40. Разработка управленческих решений по использованию возможностей и преодолению угроз
41. Основные подходы к анализу, отражающие интересы производителей, потребителей и стейкхолдеров
42. Преимущества и недостатки применения количественной и качественной оценок результатов SWOT-анализа
43. Значение отрасли в стратегическом анализе
44. Основные этапы анализа отрасли, используемый инструментарий и источники информации.
45. Источники информации и методы анализа внутренней среды организации
46. Формирование компетенций организации
47. Инструменты и технология проведения портфельного анализа
48. Управленческая реакция на изменения окружающей среды
49. Управление стратегическими задачами.
50. Управление стратегическими изменениями.

Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо»)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

Задания закрытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	ПК-3	ИПК-3.1.	6	ПК-2	ИПК-2.1.
2	ПК-3	ИПК-3.2.	7	ПК-5	ИПК-5.1.
3	ПК-2	ИПК-2.1.	8	ПК-5	ИПК-5.1.
4	ПК-2	ИПК-2.1.	9	ПК-5	ИПК-5.1.
5	ПК-2	ИПК-2.2.	10	ПК-5	ИПК-5.2.

Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	1-Г, 2-В, 3-Б, 4-А	6	1
2	1	7	3, 4, 1, 2
3	4	8	2, 3
4	4	9	1-Г, 2-В, 3-А, 4-Б
5	2	10	2, 4

Задание № 1

Установите соответствие

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал типам конкурентного статуса предприятий, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Виоленты	А	Мелкие универсальные предприятия, готовые заниматься любым видом бизнеса
2	Пациенты	Б	Малые и средние инновационные предприятия
3	Эксплеренты	В	Предприятия с «нишевой» специализацией
4	Коммутанты	Г	Крупные предприятия, осуществляющие серийное производство

Задание № 2

Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», то какая это сторона управления:

1. функциональная
2. процессная
3. элементная
4. другая сторона

Задание № 3

Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Применение достижений системного, ситуационного подходов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения её целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач»:

1. Разделение труда
2. Экономичность и эффективность
3. Единство направления
4. Научность

Задание № 4

Стратегический анализ – это:

1. высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
2. формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
3. разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
4. прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

Задание № 5

Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это:

1. стратегические
2. общие
3. специфические
4. перспективные

Задание № 6

какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

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

Задание № 7

Установите последовательность этапов разработки конкурентной стратегии:

1. оценка устойчивости конкурентных преимуществ;
2. выбор конкурентной стратегии, разработка конкурентных альтернатив и оценка их эффективности;
3. анализ конъюнктуры рынка, оценка конкурентного ландшафта и степени его изменчивости;
4. анализ соответствия создаваемой ценности запросам целевых потребителей.

Задание № 8

Укажите верные утверждения относительно закона спроса и предложения:

1. согласно закону предложения с уменьшением цены возрастает величина предложения;
2. эластичность спроса по цене показывает изменение величины спроса при изменении цены на 1%;
3. если цена на рынке ниже равновесной цены, то возникает дефицит;
4. по масштабу выделяют рынок легальный и нелегальный.

Задание № 9

Занимая определенное положение на рынке, предприятия выбирают упреждающие (активные) или пассивные стратегии обеспечения своих конкурентных преимуществ.

Расположите текст столбца 2 так, чтобы он соответствовал рыночным стратегиям, перечисленным в столбце 1 (табл.)

Столбец 1		Столбец 2	
1	Рыночная стратегия «Захват рынка»	А	Избежание конкуренции путем выпуска не соперничающих товаров, сервиса, использование непривлекательных для конкурентов каналов сбыта и др.
2	Рыночная стратегия «Защита рынка»	Б	Реакция на нововведения преследователей для снижения возможной эффективности.
3	Рыночная стратегия «Обход»	В	Воздействие на целевых потребителей с целью удержать их в сфере деятельности предприятия, например с помощью рекламы, сервиса, стимулирования и др.
4	Рыночная стратегия «Перехват»	Г	Расширение глобального спроса на продукцию предприятия путем использования продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления и др.

Задание № 10

Укажите конкурентные стратегии для зрелых отраслей:

1. поиск рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса;
2. оптимизация цепочки ценности;
3. сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба;
4. наращивание усилий по продвижению.

Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	ПК-5	ИПК-5.1.	15	ПК-2	ИПК-2.2.
2	ПК-5	ИПК-5.2.	16	ПК-2	ИПК-2.1.
3	ПК-3	ИПК-3.1.	17	ПК-2	ИПК-2.1.
4	ПК-3	ИПК-3.1.	18	ПК-2	ИПК-2.1.
5	ПК-3	ИПК-3.2.	19	ПК-2	ИПК-2.1.
6	ПК-3	ИПК-3.1.	20	ПК-2	ИПК-2.2.
7	ПК-3	ИПК-3.1.	21	ПК-2	ИПК-2.1.
8	ПК-5	ИПК-5.1.	22	ПК-2	ИПК-2.1.
9	ПК-5	ИПК-5.2.	23	ПК-2	ИПК-2.1.
10	ПК-2	ИПК-2.1.	24	ПК-2	ИПК-2.1.
11	ПК-2	ИПК-2.1.	25	ПК-5	ИПК-5.1.
12	ПК-2	ИПК-2.1.	26	ПК-5	ИПК-5.1.
13	ПК-2	ИПК-2.1.	27	ПК-2	ИПК-2.2.
14	ПК-2	ИПК-2.1.			

Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ
1	<p>а) Условие максимизации прибыли монополистом: $MR = MC$ $1000 - 20Q = 100 + 10Q \Rightarrow 30Q = 900 \Rightarrow Q = 30$ (ед.) Цена товара определяется кривой спроса. Функцию спроса определим по имеющейся функции выручки: $TR = P \cdot Q = 1000Q - 10Q^2 = (1000 - 10Q) \cdot Q$ $P = 1000 - 10Q = 1000 - 10 \cdot 30 = 700$ (руб.) Ответ: $Q = 30$ ед., $P = 700$ руб.</p> <p>б) На рынке совершенной конкуренции кривая предельных издержек является кривой предложения, т.е.: $S = MC = 100 + 10Q$ Кривая спроса задана уравнением: $P = 1000 - 10Q$ $TR = P \cdot Q = 1000Q - 10Q^2 = (1000 - 10Q) \cdot Q$ В точке равновесия $100 + 10Q = 1000 - 10Q$ $20Q = 900 \Rightarrow Q = 45$ (ед.) $P = 1000 - 10 \cdot 45 = 550$ (руб.). Ответ: $Q = 45$ ед., $P = 550$ руб.</p>
2	<p>Решение задачи производится по формуле: $E = \Pi + V_{имп} - V_{экс} + V_{измскл}$,</p>

	<p>где Π – объём производства продукции в стране за рассматриваемый период; $V_{имп}$ и $V_{экс}$ – величины соответственно объёмов импорта и экспорта продукции; $V_{измскл}$ – величина изменения объёмов складских запасов на начало и конец периода. Ответ: 276,3 млн тонн.</p>
3	<p>Была производительность труда (ПТ) = 18 000 шт. / 230 чел. = 78,3 шт. /чел. Стала ПТ = (18 000 * 1,12) шт. / (230 - 30) чел. = 100,8 шт. /чел. То есть ПТ увеличилась на 100,8 - 78,3 = 22,5 шт. /чел. или 28,7%. В плановом периоде в стоимость 18 000 * 1,12 = 20 160 шт. продукции включено 40% зарплаты. Иными словами, чтобы покрыть расходы на заработную плату необходимо произвести 8 064 ед. продукции (или 40,32 шт. /чел.). Если цена на продукцию не менялась, то в отчетном периоде для покрытия расходов на зарплату требовалось 40,32 * (1 - 0,08) = 37,09 шт. /чел. или 37,09 * 230 = 8 530,7 шт. Таким образом, величина издержек производства снижена на 8 530,7 - 8 064 = 466,7 шт. продукции в текущих ценах.</p>
4	<p>Находим общую сумму ресурсов, которые были сэкономлены: $35\% + 50\% + 15\% = 100\%$. Определяем экономию от всех трёх рационализаторских предложений: $35\% + 50\% + 15\% = 100\% * x$, где x — это экономия от всех трёх рационализаторских предложений. Решаем получившееся уравнение: $100\% * x = 35\% + 50\% + 15\%$; $- x = (35\% + 50\% + 15\%) / 100\%$; $- x = 90\%$. Экономия от всех трёх рационализаторских предложений составляет 90%.</p>
5	<p>Чистая прибыль фирмы: 1 год 15 000 – 12 000 – 2 500 = 500 руб. 2 год 18 000 – 14 000 – 3 000 = 1 000 руб. 3 год 25 000 – 16 000 – 4 500 = 4 500 руб. Чистый доход фирмы: 1 год 500 + 1 200 = 1 700 руб. 2 год 1 000 + 1 500 = 2 500 руб. 3 год 4 500 + 1 750 = 6 250 руб. Дисконтированный экономический эффект: $1 700 / (1 + 0,2) + 2 500 / (1 + 0,2)^2 + 6 250 / (1 + 0,2)^3 = 6 769,68$ руб.</p>
6	<p>Первый вариант – учетная ставка прибыли $5-15\% * 10 / 10 = 0,35$ Второй вариант – учетная ставка прибыли $9-15\% * 20 / 20 = 0,30$ Вывод: первый вариант наиболее эффективен.</p>
7	<p>При ставке 3% - имеет смысл вкладывать в проект; при ставке 8% - нужно дополнительно подумать и оценить свои внеэкономические затраты с дополнительной доходностью в 4%; а при ставке 13% - нужно вкладывать в банк.</p>
8	<p>использовать сильные стороны организации, чтобы получить отдачу от возможности, которые появились во внешней среде</p>
9	<p>Относительная доля рынка для изделия №1: $480/400=1,2 > 1$ доля рынка высокая Темп роста рынка $112/108=1,04 > 1$ темп роста рынка высокий. Следовательно позиция в матрице БКГ соответствует изделию «Звезда». В дальнейшем следует увеличивать долю рынка этого изделия</p>
10	<p>Примером стратегии горизонтальной диверсификации для крупной промышленной компании может быть расширение ее бизнеса на новые</p>

	продукты или услуги, связанные с ее основной отраслью. Например, автомобильная компания может начать производство электроники для автомобилей. Это позволяет компании использовать свои навыки и опыт в отрасли, расширить клиентскую базу и создать новые источники дохода.
11	Примером конгломератной диверсификации для крупной промышленной компании может быть приобретение и вход в новую отрасль, которая не связана с ее основной деятельностью. Например, автомобильная компания может приобрести компанию, занимающуюся производством пищевых товаров. Это позволяет компании расширить свой бизнес, получить доступ к новому рынку и создать дополнительные источники дохода
12	Примером концентрической диверсификации для крупной промышленной компании может быть расширение ее бизнеса в новые продуктовые категории, связанные с ее основной деятельностью. Например, автомобильная компания может начать производство и продажу мотоциклов. Это позволяет компании использовать уже имеющиеся навыки, ресурсы и каналы сбыта, что обеспечивает синергию и увеличивает конкурентоспособность.
13	Примером реализации стратегии минимизации издержек для крупной 33 промышленной компании может быть использование автоматизированного производства и оптимизация логистических процессов. Это позволяет сократить затраты на труд, энергию, сырье и доставку, повысить эффективность производства и улучшить конкурентоспособность компании. Эта стратегия особенно выгодна в условиях высокой конкуренции, большого объема производства, высоких затрат на ресурсы и стабильного спроса.
14	Примером реализации стратегии минимизации издержек для сервисной компании может быть использование цифровых технологий и автоматизации процессов обслуживания клиентов. Например, создание онлайн-платформы для самообслуживания клиентов и использование чат-ботов для предоставления поддержки. Это позволяет снизить расходы на физическое обслуживание и операционные затраты. Такая стратегия будет особенно выгодной в случае большого объема клиентского обслуживания, стандартизированных услуг, плавающего спроса и технической осведомленности клиентов.
15	Доминирующие экономические характеристики розничной торговли: 1. Объем продаж – сумма товаров и услуг, проданных розничными компаниями. 2. Рост продаж – изменение объема продаж по сравнению с предыдущим периодом. 3. Прибыльность – отношение прибыли к общим доходам. 4. Уровень конкуренции – степень соперничества между розничными компаниями. 5. Инновации – внедрение новых технологий и подходов для повышения эффективности. 6. Уровень занятости – количество работников, занятых в розничной торговле. 7. Потребительские предпочтения – изменения требований и поведения потребителей.
16	Движущие силы, вызвавшие заметные изменения в автомобильной отрасли за последние годы: 1. Электрификация и развитие электромобилей. 2. Автономные технологии и самоуправляемые автомобили.

	<p>3. Разделение услуг автомобильного пользования (каршеринг, такси с водителем).</p> <p>4. Технологические инновации, такие как IT и искусственный интеллект.</p> <p>5. Развитие смарт-городов и мобильности будущего.</p> <p>6. Изменение потребительского поведения, включая спрос на экологически чистые автомобили и новые технологии.</p> <p>Эти факторы привели к значительным изменениям в автомобильной отрасли, включая разработку новых технологий и бизнес-моделей с уклоном в сторону электрических и автономных автомобилей, а также изменение потребительских предпочтений.</p>
17	<p>Пример реализации инновационной стратегии для крупной российской компании – внедрение новых технологий и разработка инновационных продуктов, таких как высококачественные сплавы или методы обработки металла. Это может быть выгодно для компании в условиях конкурентного преимущества, растущего рынка или спроса на инновационные продукты, изменений в законодательстве, технического и инженерного потенциала, сотрудничества с научными учреждениями и наличия финансовых возможностей.</p>
18	<p>Примером реализации стратегии синергизма для крупной российской компании может быть слияние или приобретение другой компании с комплементарными бизнесами, технологиями или доступом к новым рынкам. Это может быть выгодно, если компании объединяют свои ресурсы и операции, сокращают издержки, получают доступ к новым клиентам и создают инновационные продукты</p>
19	<p>Примером реализации стратегии дифференциации для крупной российской компании может быть создание и продвижение уникальных и высококачественных продуктов или услуг, отличающихся от предложений конкурентов. Эта стратегия может быть максимально выгодной для компании в условиях значительного спроса на уникальные продукты, наличия технологического или инновационного потенциала, прочной позиции на рынке, хорошей репутации, эффективного управления брендом и готовности к изменениям спроса и адаптации к рыночным требованиям.</p>
20	<p>Примером реализации стратегии фокусирования для крупной российской компании может быть ориентация на конкретный сегмент рынка или клиентскую группу, предлагая им специализированные продукты или услуги. Это будет выгодно для компании в условиях существования ниши, наличия уникальных ресурсов или компетенций, поддержки сильного бренда или репутации, эффективности обслуживания выбранного сегмента и способности к адаптации к изменениям.</p>
21	<p>Примером реализации стратегии оперативного реагирования для крупной российской компании может быть разработка гибких бизнес-процессов и систем управления, позволяющих быстро реагировать на изменения внешней среды. Это будет выгодно, если отрасль динамична, требует быстрой адаптации к изменениям клиентских требований, конкуренции или технологического развития.</p>
22	<p>1) Ресторан быстрого обслуживания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Инновационные технологии (системы онлайн-заказа, самообслуживание) - Автоматизация и роботизация процессов (улучшение скорости и качества обслуживания) <p>2) Автомобильный завод:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Внедрение передовых технологий производства (автоматизация сборки, использование роботов)

	<p>- Исследования новых технологий в автономном вождении и экологической устойчивости</p> <p>3) Сеть продуктовых магазинов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Оптимизация управления запасами и логистики - Инновационные системы онлайн-заказа и доставки - Применение технологий маркетинга для анализа данных и персонализации предложений
23	<p>На основе анализа «срезов» внутренней среды компании в категориях кадрового и организационного, можно сделать вывод о конкурентоспособности и перспективах развития.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Высокий уровень компетенций и навыков сотрудников, эффективные системы найма и обучения, а также политика стимулирования мотивации свидетельствуют о конкурентоспособности компании. - Хорошая организационная структура, эффективные процессы принятия решений и коммуникации, а также использование информационных технологий поддерживают перспективы развития компании. <p>Однако, полный и всесторонний анализ, включая другие аспекты внутренней и внешней среды, необходим для более точных выводов о конкурентоспособности и перспективах развития компании.</p>
24	<p>Основные особенности реализации стратегического решения по сравнению с оперативным решением:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стратегическое решение требует длительного планирования и реализации, в то время как оперативное решение связано с краткосрочными задачами. - Стратегическое решение влияет на всю компанию и ее долгосрочную стратегию развития, оперативное решение обычно ограничено конкретной задачей. - Стратегическое решение требует анализа более широкого спектра факторов, включая рынки, конкурентов, ресурсы и риски. - В реализацию стратегического решения вовлечены ключевые заинтересованные стороны, оперативное решение может быть принято и реализовано операционной командой. - Стратегическое решение связано с более значительными рисками и потенциально высокими результатами на долгосрочной перспективе, в то время как оперативное решение имеет более непосредственные результаты и риски.
25	<p>Индикаторы эффективности стратегической деятельности фирмы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Целевой прирост выручки - отражает рост продаж и доходности компании. 2. Рентабельность - оценивает эффективность использования ресурсов и капитала компании. 3. Доля рынка - отражает долю компании на рынке по отношению к конкурентам. 4. Инновационная активность - оценивает способность компании разрабатывать и внедрять новые продукты и технологии. 5. Удовлетворенность клиентов - отражает степень удовлетворенности клиентов продукцией и услугами компании. 6. Репутация и бренд - оценивают узнаваемость, доверие и привлекательность бренда компании. <p>Эти индикаторы помогают оценить эффективность стратегической деятельности и достижение стратегических целей компании. Они являются основой для мониторинга и управления стратегией, а также для принятия</p>

	информированных решений и корректировки стратегии при необходимости.
26	Анализ внешней среды - оценка факторов, которые могут повлиять на организацию. Анализ внутренней среды - оценка внутренних ресурсов и возможностей организации. 38 Определение стратегической позиции - разработка целей и приоритетов организации, определение целевой аудитории. Разработка стратегии - формулировка стратегических альтернатив и выбор оптимальной стратегии. Реализация стратегии - планирование и осуществление стратегических мероприятий. Мониторинг и адаптация стратегии - наблюдение, оценка результатов и гибкая адаптация стратегии
27	Основные функции управления предприятием (планирование, организация, мотивация и контроль) в процессе реализации стратегии имеют следующие особенности: - Связь с долгосрочными целями: все функции управления направлены на достижение стратегических целей. - Интеграция и координация: необходима согласованная работа различных функций и уровней для успешной реализации стратегии. - Гибкость и адаптивность: управление должно быть способным к быстрой реакции на изменения и готовым к корректировке стратегии. - Ориентация на результаты: цель управления - достижение конкретных результатов и высокой производительности организации.

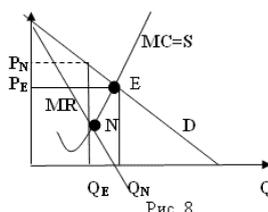
Задание № 1

Допустим, фирма полностью монополизировала производство товара. Следующая информация отражает положение фирмы:

$$MR = 1000 - 20Q; TR = 1000Q - 10Q^2, MC = 100 + 10Q,$$

где: Q – объём выпускаемой продукции (ед.);

P – цена за единицу товара (руб.).



Сколько и по какой цене будет продано товара, если:

- фирма функционирует как простая монополия;
- отрасль функционирует в условиях совершенной конкуренции?

Прокомментировать полученные ответы каждого варианта на графике: Цена и количество товара, производимого на рынке совершенной конкуренции и монополии и сделать вывод.

Задание № 2

За 2024 г. объём производства зерна в России составил 63 млн тонн. Импорт зерновых в среднем составляет 300 тыс. тонн в год, а экспорт – 30

млн тонн. Величина изменения объёмов складских запасов зерна на начало и конец периода составила 243 млн тонн. Задание Определите емкость рынка зерна в России методом, основанным на структурных характеристиках рынка.

Задание №3

В планируемом периоде предполагается за счет внедрения нововведений увеличить объем производства на 12 %, среднюю заработную плату – на 8 % и одновременно высвободить 30 человек. При этом доля заработной платы в производственных издержках составит 40 %. В отчетном периоде годовой выпуск продукции в натуральном измерении составил 18,0 тыс. шт. при среднесписочной численности работников 230 чел. Определить влияние внедрения нововведений на уровень производительности труда и величину издержек производства.

Задание № 4

Три работника внесли последовательно рационализаторские предложения по экономии ресурсов: первое предложение экономит 35 % ресурсов, второе – 50 %, третье - 15 %.

Какова экономия от всех трех рационализаторских предложений?

Задание № 5

Рассчитайте общий экономический эффект от внедрения новой технологии по следующим данным:

Показатели в руб.	Годы		
	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Стоимость реализованной продукции	15 000	18 000	25 000
Себестоимость продукции	12 000	14 000	16 000
В том числе амортизация	1 200	1 500	1 750
Налоги и другие отчисления	2 500	3 000	4 500
Ставка дисконтирования, %	20	20	20

Задание № 6

Рассчитайте учетную норму прибыли и выберите наиболее эффективный вариант вложения капитала в инновационные проекты. Данные для расчета:

1-й вариант: вложение капитала в сумме 10 млн. руб. приносит чистую прибыль в размере 5 млн. руб.

2-й вариант: вложение капитала в сумме 20 млн. руб. приносит чистую прибыль в размере 9 млн. руб.

Средняя норма амортизации по инвестициям составляет 15 % в год.

Задание № 7

Ожидаемая норма прибыли при вложении капитала в производства нового класса видеопроигрывателей составляет 12%. Будет ли осуществляться этот проект инвестиций при ставке процента, равной 3%, 8%, 13%.

Задание №8

Применяя метод SWOT-анализа определить стратегию фирмы, если парные комбинации оказались на поле СИВ:

	Возможности		Угрозы	
	1	поле СИВ	1	поле СИУ
	2		2	
	3		3	
Сильные стороны				
1				
2				
3				
Слабые стороны		поле СЛВ		поле СЛУ
1				
2				
3				

Задание № 9

Определите позиции (по матрице БКГ) для изделия №1, на основе следующих данных:

№ изделия	Объем продаж организации, тыс. шт.	Объем продаж ведущего конкурента, тыс. шт.	Емкость рынка, тыс. шт	Темп роста рынка, %
1	480	400	3000	112
2	550	500	2500	105
3	220	250	2000	103

Темп роста отрасли –108%.

Примечание. Относительную долю рынка (матрица БКГ ось X) можно определить как отношение доли рынка организации и ведущего конкурента (если отношение >1, то относительная доля рынка высокая, если отношение <1, то низкая, если отношение =1, то средняя). Темп роста (ось Y) – отношение темпа роста организации к темпу роста отрасли (если отношение >108%, то высокий, если =108%, то средний, если <108% - то низкий)

Задание № 10

Приведите и объясните пример стратегии диверсифицированного роста крупной промышленной компании: горизонтальная диверсификация

Задание № 11

Приведите и объясните пример стратегии диверсифицированного роста крупной промышленной компании: конгломератная диверсификация.

Задание № 12

Приведите и объясните пример стратегии диверсифицированного роста крупной промышленной компании: концентрическая (центрированная) диверсификация.

Задание № 13

Приведите пример реализации стратегии минимизации издержек для крупной промышленной компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

Задание № 14

Приведите пример реализации стратегии минимизации издержек для сервисной компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

Задание № 15

Выберите в качестве примера одну из отраслей экономики. Перечислите и приведите примеры доминирующих в этой отрасли экономических характеристик.

Задание № 16

Выберите в качестве примера одну из отраслей экономики. Перечислите и приведите примеры основных движущих сил, вызывающих наиболее заметные изменения в отрасли за последние годы.

Задание № 17

Приведите пример реализации инновационной стратегии для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

Задание №18

Приведите пример реализации стратегии синергизма для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании

Задание № 19

Приведите пример реализации стратегии дифференциации для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

Задание № 20

Приведите пример реализации стратегии фокусирования для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

Задание № 21

Приведите пример реализации стратегии оперативного реагирования для крупной российской компании. Обоснуйте условия, в которых такая стратегия окажется максимально выгодной для компании.

Задание № 22

Обоснуйте ключевые факторы успеха компаний) в категории «технологические ноу-хау». Компании:

- 1) ресторан быстрого обслуживания;
- 2) автомобильный завод;
- 3) сеть продуктовых магазинов.

Задание № 23

Приведите пример анализа «срезов» внутренней среды компании по категориям: кадровый, организационный. Сделайте вывод о конкурентоспособности данной компании и перспективах ее развития.

Задание № 24

Приведите пример стратегического решения. Укажите особенности его реализации по сравнению с реализацией оперативного решения.

Задание № 25

Опишите индикаторы эффективности стратегической деятельности фирмы. Объясните роль и значение каждого из них.

Задание № 26

Охарактеризуйте последовательность проведения комплексного стратегического анализа. Кратко объясните роль и значение каждого этапа.

Задание № 27

Охарактеризуйте основные особенности основных функций управления предприятием в процессе реализации стратегии

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций обучающегося при изучении дисциплины и имеет целью

проверку и оценку знаний обучающегося по теории и применению полученных знаний, умений и навыков при решении практических задач.

Экзамен проводится по расписанию, сформированному учебно-методическим управлением, в сроки, предусмотренные календарным учебным графиком.

Экзамен принимается преподавателем, ведущим лекционные занятия.

Экзамен проводится только при предъявлении обучающимся зачетной книжки и при условии выполнения всех контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины.

Обучающимся на экзамене представляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени обучающийся должен ответить на вопросы экзаменационного билета.

Результаты экзамена оцениваются по четырёхбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») и заносятся в зачётно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат.

В случае неявки обучающегося на экзамен в зачетно-экзаменационную ведомость делается отметка «не явка».

Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по дисциплине, должны ликвидировать академическую задолженность в установленном локальными нормативными актами Института порядке.