

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 27.02.2023 11:05:48  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

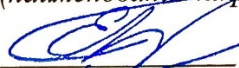
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

экономики, управления и аудита

*(наименование кафедры полностью)*



Е.А. Бессонова

*(подпись)*

« 8 » 12 2021 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

**Стратегический менеджмент**

*(наименование дисциплины)*

ОПОП ВО 38.03.01 «Экономика»  
направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций в  
строительстве»

Курс – 2021

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

*Тема 1. Стратегический менеджмент: основные понятия, виды и концепции*

1. Что такое стратегический менеджмент? Каково его значение в деятельности организации?
2. Какие виды стратегического управления Вы знаете? Охарактеризуйте их.
3. Раскройте концепции стратегического менеджмента. В чем заключается их суть?
4. Что Вы понимаете под стратегией развития предприятия?
5. Расскажите об истории развития стратегического менеджмента (с учетом мировой практики).
6. Расскажите о взаимосвязи стратегического менеджмента и конкурентоспособности организации.
7. Согласны ли Вы с утверждением, что стратегическое управление должно быть основано на конкурентных преимуществах?
8. Стратегический менеджмент – это наука или искусство? Что Вы можете сказать по этому поводу?
9. Почему важно развивать стратегический менеджмент в России?
10. Какие научные школы стратегического управления Вы знаете?
11. Что такое мегатенденции современного развития мировой экономики и как они влияют на стратегическое управление компанией?
12. Определите проблемы и стратегические цели развития экономики РФ, как они связаны со стратегическим развитием российских компаний.

*Тема 2. Стратегии фирм и их характеристика*

1. Дайте определение стратегии организации. Чем обусловлено многообразие стратегий фирм?
2. Как классифицируются стратегии по уровням компании?
3. Дайте характеристику главной, или общекорпоративной, стратегии?
4. Что такое стратегии бизнес-линий или стратегии бизнес-единиц?
5. Что такое функциональная стратегия?
6. Как классифицируются стратегии по типу развития?
7. В чем особенности стратегии роста, каковы ее разновидности.
8. Расскажите о стратегии стабилизации и стратегии защиты.
9. В каком случае выбирается стратегия сокращения? Какую цель она преследует.
10. Как классифицируются стратегии по функциональным видам деятельности? Охарактеризуйте важнейшие из них.

*Тема 3. Выбор направления развития организации: миссия, стратегическое видение и стратегические цели*

1. Что Вы понимаете под целеполаганием? Что оно в себя включает?
2. Дайте определение миссии организации. Приведите примеры.
3. Что Вы знаете о разработке миссии? Может ли в качестве миссии выступать получение и рост прибыли?
4. Что такое стратегическое видение, в чем оно заключается?
5. Какими должны быть, на Ваш взгляд, стратегические цели компании?
6. Опишите процесс постановки стратегических целей.
7. Какие факторы влияют на целеполагание?
8. Какие показатели целеполагания приняты в компаниях различных стран? Приведите примеры.

#### *Тема 4. Стратегический анализ предприятия*

1. Назовите базовые положения проведения стратегического анализа.
2. Что включает в себя стратегический анализ деятельности организации?
3. В чем суть анализа внешней среды?
4. Перечислите основные методы анализа внешней деловой среды.
5. В чем заключается PEST – анализ? Дайте ему подробную характеристику.
6. Охарактеризуйте анализ ресурсного потенциала организации. Каковы этапы его проведения?
7. Расскажите о методических подходах к анализу ресурсного потенциала российских предприятий.
8. Какие основные методы стратегического анализа Вы можете назвать? Дайте им общую характеристику.
9. Раскройте содержание матрицы БКГ. Что положено в основу ее построения? Для каких целей может использоваться матрица БКГ?
10. В чем заключаются основные преимущества и недостатки матрицы БКГ?
11. Раскройте основные направления использования матрицы БКГ.
12. В чем содержание и назначение матрицы Мак-Кинзи? Какие основные факторы используются при ее построении?
13. Раскройте содержание и значение SWOT-анализа. Какие этапы он включает? Дайте им характеристику.

#### *Тема 5. Модели стратегического выбора*

1. Перечислите основные модели, которые используются для выбора стратегии.
2. Раскройте содержание и назначение матрицы возможностей И. Ансоффа.
3. Какие основные стратегии предлагает И. Ансофф для сохранения и увеличения доли рынка?
4. Раскройте содержание и назначение матрицы «рынок-продукт» по А. Стейнеру.
5. Что лежит в основе формирования конкурентных стратегий по М. Портеру?
6. Что Вы вкладываете в понятие «конкурентное преимущество» предприятия?
7. Дайте характеристику типовых стратегий, предложенных М. Портером.
8. Раскройте преимущества и недостатки использования стратегии фокусирования.
9. Что положено в основу классификации конкурентных стратегий, предложенной Ф. Котлером?
10. Охарактеризуйте основные виды конкурентных стратегий, предложенных Ф. Котлером.
11. Охарактеризуйте модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукции. Каким образом влияют отраслевой цикл, цикл развития предприятия на стратегический выбор организации?
12. Раскройте содержание и условия применения стратегии стабилизации.
13. Каково содержание и условия применения стратегии выживания?

#### *Тема 6. Реализация стратегии организации. Управление стратегическими изменениями организации*

1. В чем существенные отличия процесса реализации стратегии от процесса традиционного выполнения долгосрочного стратегического плана?
2. Каковы основные этапы цикла реализации стратегии организации?
3. Что такое стратегические изменения? Назовите основные области стратегических изменений в организации.
4. Что такое лидирующие стратегические изменения? Что понимается под реализацией лидирующих стратегических изменений?
5. Перечислите подходы к управлению реализацией стратегических изменений.
6. Что включает в себя процесс внедрения стратегии?

7. Сформулируйте проблемы внедрения стратегий в организациях.
8. Как используются принципы бюджетного менеджмента при разработке и реализации стратегии?

#### *Тема 7. Учет рисков в стратегическом управлении развитием организации*

1. Что Вы вкладываете в понятие «риск»?
2. Что такое объективные и субъективные факторы риска? Дайте их характеристику.
3. Назовите и дайте характеристику основных категорий показателей, используемых для оценки риска.
4. Какие виды рисков принято выделять по сферам влияния?
5. Раскройте содержание рисков внешней деловой окружающей среды. Дайте характеристику их основных элементов.
6. Что Вы понимаете под внутренними рисками организации? Раскройте их содержание и дайте характеристику основных видов.
7. Какова схема процесса стратегического анализа рисков?
8. Что такое качественный анализ рисков, связанных с деятельностью организации?
9. Что такое количественный анализ рисков, связанных с деятельностью организации?
10. Какие основные виды рисков могут быть выделены на основе учета сил конкуренции по М. Портеру?
11. Какие наиболее типичные виды рисков могут выделяться на основе матрицы И. Ансоффа? Дайте их характеристику.
12. Какие наиболее распространенные методы могут использоваться в процессе управления рисками?
13. Что Вы вкладываете в понятие «процесс измерения рисков на предприятии»?

#### *Тема 8. Эффективность стратегического менеджмента*

1. Сущность стратегической эффективности.
2. Оценка достижения стратегических целей.
3. Оценка увязки вознаграждения топ-менеджмента с достижением стратегических целей компании.
4. Мониторинг стратегических индикаторов организации и корректировка целей организации.

*Шкала оценивания: 4балльная.*

*Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):*

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания,

сопровожаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1 балл (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## **1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

### *Тема 1. Стратегический менеджмент: основные понятия, виды и концепции*

1. Переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту в большинстве корпораций развитых стран произошел в:

- А) 1900 – х гг.
- Б) 1950 – х гг.
- В) 1970 – х гг.
- Г) 1990 – х гг.

2. В научный оборот термин «стратегическое управление» ввели:

- А) Г. Минцберг и П. Друкер
- Б) Д. Шендел и К. Дж. Хаттен
- В) А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд
- Г) И. Ансофф

3. Сколько стратегических школ выделил Г. Минцберг?

- А) 9
- Б) 10
- В) 11
- Г) 14

4. Стратегия организации - это:

- А) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
- Б) практическое использование методологии стратегического управления;
- В) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- Г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

5. Стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» рассматривал:

- А) П. Друкер
- Б) А. Чандлер
- В) Г. Минцберг
- Г) И. Ансофф

6. Стратегию как единство «5Р» рассматривает:

- А) И. Ансофф
- Б) А. Чандлер
- В) Г. Минцберг
- Г) М. Портер

7. Какие из следующих утверждений Вы считаете правильным:

- А) стратегическое управление – новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;
- Б) переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;
- В) для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия;
- Г) переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.

8. Соотношение стратегического планирования и стратегического менеджмента:

- А) стратегический менеджмент — составная часть стратегического планирования в организации
- Б) стратегическое планирование — элемент стратегического менеджмента
- В) стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге
- Г) стратегический менеджмент — это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями

9. Соотношение понятий «стратегический план» и «долгосрочный план»:

- А) стратегический план — это разновидность долгосрочного плана
- Б) долгосрочный план — это разновидность стратегического плана
- В) долгосрочный план определяет сроки и объекты выполнения стратегических целей и задач
- Г) долгосрочный и стратегический план — это одно и то же

10. Основные элементы стратегического менеджмента:

- А) стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль
- Б) субъекты и объекты стратегического управления
- В) стратегическое планирование и тактическое планирование
- Г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркинг

11. К объектам стратегического управления НЕ относится:

- А) руководство организации
- Б) коммерческая фирма
- В) университет

## *Тема 2. Стратегии фирм и их характеристика*

1. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирмы на:

- А) Изменение условий внутренней среды
- Б) Изменение условий внешней среды
- В) Конкурентные преимущества

2. Стратегия определяет:

- А) Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
- Б) Сознательность управления фирмой
- В) Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

3. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:

- А) может;
- Б) не может;
- В) может, только если это многоотраслевая компания.

4. Основные элементы стратегии:

- А) система целей
- Б) производство
- В) маркетинг
- Г) миссия
- Д) планы
- Е) Рынок

5. Какой тип стратегии выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

- А) стратегию развития рынка;
- Б) стратегию развития продукта;
- Г) стратегию проникновения на рынок.

6. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для диверсифицированной компании:

- А) корпоративный
- Б) бизнес-стратегии
- В) функциональные стратегии
- Г) операционные стратегии
- Д) все перечисленные
- Е) правильных ответов нет

7. Какие стратегии разрабатываются в одноотраслевой (недиверсифицированной) компании разрабатываются:

- А) деловая
- Б) функциональная
- В) операционная
- Г) все вышеперечисленные варианты

8. На что нацелена стратегия лидерства по издержкам?

- А) Создание благоприятного имиджа организации.
- Б) Обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами.
- В) Повышение вознаграждения персонала.
- Г) Придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.

9. Стратегия вертикальной интеграции может предполагать:

- А) Объединение частных и государственных предприятий.
- Б) Объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки.
- В) Объединение мелких и крупных предприятий.
- Г) Объединение предприятий разных сфер деятельности.

Д) Объединение предприятий одной сферы деятельности.

10. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:

- А) Сокращения расходов
- Б) Развития продукта
- В) «Сбора урожая»

11. Если преобладает ценовая конкуренция, то более эффективной будет стратегия:

- А) лидерства по издержкам
- Б) дифференцированной продукции
- В) инноваций
- Г) дифференциации сервиса

12. Виды стратегий по уровням управления:

- А) портфельная
- Б) текущая
- В) стратегии роста
- Г) деловая (конкурентная)
- Д) функциональная
- Е) дифференциации

13. Основная цель «портфельной» стратегии:

- А) разделение труда
- Б) определение специфики и особенностей товара конкурента
- В) расширение и укрепление стратегических хозяйственных единиц предприятия
- Г) выявление конкурентных преимуществ

14. Основная цель деловой стратегии:

- А) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации
- Б) расширение портфеля ценных бумаг
- В) определение работ в подразделениях организации
- Г) совершенствование структуры управления

15. Основная цель функциональной стратегии:

- А) разработка миссии организации
- Б) разработка целей и задач в подразделениях организации
- В) определение сроков реализации продукции
- Г) выявление потребностей персонала

16. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- А) эластичность спроса по цене высока
- Б) эластичность спроса по цене низка
- В) эластичность спроса по цене нулевая
- Г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату

17. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- А) в условиях массового спроса
- Б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара
- В) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности



- Г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу
- Д) при торговле однородным товаром

18. Стратегия сегментации особенно успешна при:

- А) торговле однородным товаром
- Б) производстве товаров массового спроса
- В) оказании элитных услуг
- Г) организации торговли в маленьком городе

19. Основная задача инновационной стратегии:

- А) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- Б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- В) разработка и внедрение новой продукции
- Г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

20. Основная задача инвестиционной стратегии:

- А) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- Б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- В) реконструировать существующее производство
- Г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

21. Основная задача маркетинговой стратегии:

- А) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- Б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- В) реконструировать существующее производство
- Г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

22. К базовым стратегиям школы позиционирования (М.Портера) относятся стратегии:

- А) лидерства в издержках
- Б) функциональные
- В) дифференциации
- Г) инновационные
- Д) производственные
- Е) фокусирования

23. Стратегия лидерства в издержках – синоним стратегии:

- А) лидерства в товаре
- Б) лидерства в цене
- В) лидерства в нише
- Г) лидерства в технологии

24. Стратегии, позволяющие предприятию выбрать целевые рынки и разработать для них комплекс маркетинговых усилий:

- А) корпоративные
- Б) деловые

- В) функциональные
- Г) инвестиционные

25. Стратегии, позволяющие согласовать потенциал предприятия с требованиями рынка, определяют способ взаимодействия с ним и пути лучшего использования ресурсов:

- А) корпоративные
- Б) инструментальные
- В) функциональные
- Г) маркетинговые

*Тема 3. Выбор направления развития организации: миссия, стратегическое видение и стратегические цели*

1. Определите правильную последовательность действий в рамках стратегического управления:

- А) определение целей – определение миссии – выбор стратегии;
- Б) выбор стратегии – определение миссии – определение целей;
- В) определение миссии – определение целей – выбор стратегии;
- Г) определение миссии – выбор стратегии – определение целей.

2. Результат системы стратегического планирования:

- А) определение миссии, целей, выбор стратегий, постановка стратегических задач
- Б) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план
- В) распределение ресурсов для будущих программ
- Г) определение финансового плана, стратегий сбыта
- Д) определение финансового плана и плана закупок

3. Составление стратегического плана – это функция:

- А) руководства
- Б) внешних консультантов
- В) планового отдела
- Г) финансового отдела

4. Миссия организации:

- А) дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности;
- Б) задает основное направление движения организации;
- В) определяет отношение организации к процессам внутри во вне её.

5. Миссия компании должна определять:

- а) сферу деятельности компании
- б) стратегические и финансовые цели
- в) ожидаемые издержки и прибыль

6. Миссия в стратегическом менеджменте дает ответ на вопросы:

- А) в чем состоит философия и этика бизнеса организации
- Б) каковы области деятельности и сегменты рынка организации
- В) какова продолжительность жизни, уровень физического здоровья людей
- Г) каково состояние окружающей среды
- Д) каков уровень доходов населения

7. Миссия фокусирует внимание на:

- А) товаре

- Б) потребителе
- В) руководстве
- Г) планах

8. Миссия нужна для:

- А) понимания работниками организации и ее контрагентами общей цели организации
- Б) облегчения контактов с теми, кто использует товары и услуги данной организации
- В) того, чтобы быть не хуже других в современном обществе
- Г) широкого использования в процессе рекламы

9. Определение миссии в узком понимании О.С. Виханского

- А) предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике
- Б) цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы
- В) сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация
- Г) четко выраженная общая цель деятельности организации

10. Цель организации – это ...

- А) философия и предназначение, смысл существования организации
- Б) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
- В) конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе

11. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений, реконструкция или модернизация действующих магазинов, формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. – это ... цели.

- А) маркетинговые
- Б) финансово-экономические
- В) инвестиционные
- Г) инновационные
- Д) организационные

12. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

- А) для краткосрочных;
- Б) для среднесрочных;
- В) для долгосрочных.

13. Цели организации должны:

- А) задавать общее направление функционирования организации;
- Б) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
- В) задавать конкретные сроки выполнения;
- Г) определять ответственных за достижение определенных целей.

14. Среднесрочным целям соответствует плановый горизонт сроком в:

- а) 5-10 лет
- б) 3-5 лет
- в) 1 год

15. Основные характеристики целей в стратегическом менеджменте (SMART – принцип):

- А) конкретные
- Б) измеряемые
- В) долгосрочные
- Г) достижимые
- Д) краткосрочные
- Е) стратегические

16. Конкретные количественные измеряемые ориентиры, определяющие форму и время выполнения задания:

- А) идеалы
- Б) цели
- В) задачи
- Г) методы

17. Идеал организации, у которого есть конечный срок, по истечении которого он должен быть достигнут:

- А) единый эталон ценностей
- Б) главная стратегическая цель
- В) миссия
- Г) видение

18. Идеал организации, в котором НЕ подчеркивается желание получить прибыль, объединяющий интересы всех работников в единый эталон ценностей:

- А) цель
- Б) видение
- В) миссия
- Г) планирование

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

- А) положение на рынке
- Б) инновации
- В) рост организации
- Г) ликвидация
- Д) социальная ответственность
- Е) сокращение расходов

20. Применительно к миссии устанавливаются цели:

- А) краткосрочные
- Б) второстепенные
- В) долгосрочные
- Г) стратегические

#### *Тема 4. Стратегический анализ предприятия*

1. Конкурентная среда организации определяется:

- А) только внутриотраслевыми конкурентами;
- Б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- В) фирмами, производящими замещающий продукт;
- Г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

2. SWOT-анализ – это ...

- А) функционально-стоимостной анализ
- Б) метод экстраполяции тенденций
- В) анализ возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации
- Г) группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социокультурные и технико-технологические

3. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

- А) SWOT-анализ
- Б) STEP-анализ
- В) Управленческий анализ

4. Что подразумевает PEST-анализ?

- А) Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
- Б) Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
- В) Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

5. К какой составляющей SWOT – анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы: хорошая репутация; расширение производственной линии; вертикальная интеграция; удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.

- А) сильные стороны;
- Б) слабые стороны;
- В) возможности;
- Г) угрозы.

6. Матрица БКГ полезна:

- а) при выборе между различными зонами хозяйствования для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу
- б) при определении стратегических позиций
- в) для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу
- г) все, вышеперечисленное

7. Соответствие намеченных целей организации ее реальным возможностям анализируют с помощью:

- А) SWOT-анализа
- Б) PEST-анализа
- В) анализа разрывов
- Г) метода ESFAS

8. Главной целью стратегического анализа внешней среды организации является:

- А) информация, которую надо учитывать при формулировании стратегических целей организации
- Б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации
- В) изучение специфики товара конкурента
- Г) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации

9. SWOT- анализ отличается от PEST-анализа тем, что:

- А) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты как внешней, так и внутренней среды организации
- Б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом PEST-анализа – только ее внешняя макросреда
- В) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а PEST-анализ – ее возможностей и внешних угроз
- Г) PEST-анализ – это разновидность качественного, а SWOT – количественного анализа

10. Наиболее популярный метод анализа отрасли:

- А) метод ESFAS
- Б) PEST -анализ
- В) стратегическое позиционирование Майкла Портера
- Г) портфельный анализ

11. Основывается на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса матрица:

- А) Портера
- Б) McKinsey
- В) Ансоффа
- Г) BCG

12. Матрица "продукт-рынок" - это матрица:

- А) И.Ансоффа
- Б) Портера
- В) McKinsey
- Г) BCG

13. Показатели «темпы роста рынка – относительная доля рынка» используются в матрице:

- А) Портера
- Б) McKinsey
- В) Ансоффа
- Г) BCG

14. Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?

- А) Шендел
- Б) Хаттен
- В) Хиггенс
- Г) Портер

15. Среди конкурентных сил М.Портера присутствуют:

- а) товары-заменители
- б) сила менеджмента компании
- в) сила потребителей в торговле
- г) сила государственного регулирования
- д) прочие

16. Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы (BCG)?

- А) Конкурентной стратегии фирмы.
- Б) Портфельной стратегии фирмы.
- В) Функциональной стратегии фирмы.

17. Анализ чего позволяет провести SWOT-анализ?

- А) состояния компании
- Б) доли на рынке
- В) достижимости цели

18. Какие из типов подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:

- А) «Дойные коровы»
- Б) «Звезды».
- В) «Собаки».
- Г) «Дикие кошки»

#### *Тема 5. Модели стратегического выбора*

1. Важный этап разработки общей стратегии предприятия:

- А) анализ бухгалтерского баланса
- Б) установление индивидуальных целей
- В) анализ разрывов между целями и реальными возможностями

2. Цели, которые отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, а также темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом:

- А) оперативные
- Б) роста организации
- В) тактические
- Г) сокращения

3. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):

- А) сильные стороны отрасли;
- Б) сильные стороны фирмы;
- В) цели фирмы;
- Г) интересы высшего руководства;
- Д) квалификация работников;
- Е) степень зависимости от внешней среды;
- Ж) все перечисленные факторы.

4. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к упадку:

- А) концентрированного роста;
- Б) интегрированного роста;
- В) диверсификации;
- Г) сокращения.

5. Какие стратегии может выбрать фирма, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:

- А) пересмотр стратегий концентрации;
- Б) диверсификации;
- В) горизонтальной интеграции или слияние;
- Г) сокращение;
- Д) вертикальной интеграции;
- Е) ликвидации.

6. Какие из следующих факторов могут повлиять на выбор стратегии:

- А) наличие финансовых ресурсов;
- Б) отношение высшего руководства к риску;
- В) обязательства по предыдущим стратегиям;
- Г) личные симпатии и антипатии руководителей;
- Д) все перечисленные факторы.

7. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:

- А) совместное предприятие в новой области;
- Б) концентрическая диверсификация;
- В) горизонтальная интеграция или слияние;
- Г) сокращение;
- Д) вертикальная интеграция;
- Е) конгломератная диверсификация.

8. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- А) руководству организации;
- Б) непосредственным исполнителям;
- В) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- Г) научным и инженерно – техническим сотрудникам;
- Д) в равной степени всем работникам организации.

9. Главными причинами стратегических преобразований являются:

- А) Приход нового высшего руководства.
- Б) Наступление технологических разрывов.
- В) Кардинальное изменение рыночной ситуации.
- Г) Отсутствие единой позиции у акционеров компании.
- Д) Трудовые конфликты.

10. Типы стратегических альтернатив:

- А) альтернативы постепенного совершенствования
- Б) сценарные альтернативы
- В) альтернативы обновления
- Г) инновационные альтернативы
- Д) ситуационные альтернативы
- Е) все перечисленные

11. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:

- А) Стратегия лидерства по ценам
- Б) Стратегия инноваций
- В) Стратегия дифференциации сервиса

*Тема 6. Реализация стратегии организации. Управление стратегическими изменениями организации.*

1. Реализация стратегии предусматривает:

- А) выделение средств на реализацию стратегии
- Б) разработку видения и миссии предприятия
- В) стимулирование выполнения стратегического замысла
- Г) периодическую отчетность о выполнении стратегии



- Д) формулирование стратегических целей предприятия
- Е) выделение стратегических зон хозяйствования

2. Конечным результатом выполнения стратегии служит:

- А) усиление конкурентных преимуществ фирмы
- Б) выход предприятия на рынок с новыми товарами
- В) выявление сильных, слабых сторон организации, а также возможностей и угроз из внешней среды
- Г) внутренние изменения организации, обеспечивающие адаптацию к внешней среде

3. Что из нижеперечисленного является примером реализации стратегии связанной горизонтальной интеграции:

- А) Приобретение «Северсталью» автомобильного завода ГАЗ.
- Б) Приобретение автомобильным концерном «Фольксваген» заводов «Шкода».
- В) Приобретение компанией «Лукойл» сети заправок в США.

4. При реализации стратегии предприятия используют подход:

- А) SWOT-анализ
- Б) PEST-анализ
- В) метод ESFAS
- Г) «7-S фирмы McKinsey»

5. Решение руководства изменить одну или более внутренних составляющих организации, вызванных переменами во внешней или внутренней среде – это:

- А) структурные изменения
- Б) организационные изменения
- В) стратегические изменения
- Г) функциональные изменения

6. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- А) непосредственным исполнителям
- Б) руководству предприятия
- В) научным и инженерно-техническим сотрудникам
- Г) руководителям среднего звена

7. Критерием выбора стратегических альтернатив НЕ является:

- А) соответствие целям предприятия
- Б) учет взаимосвязей с другими стратегиями предприятия
- В) мотивация персонала
- Г) соответствие стратегии факторам, полученным в результате SWOT-анализа

8. Главными составляющими этапа управления реализацией стратегии являются:

- А) бенчмаркинг
- Б) планирование
- В) мониторинг
- Г) бюджетирование
- Д) аудит
- Е) политика (действия) руководства

9. Реализация среднесрочных планов осуществляется:

- А) через систему бюджетов
- Б) через систему мотивации
- В) в форме программ
- Г) в форме бухгалтерского баланса

10. Реализация оперативных планов осуществляется:

- А) через систему бюджетов
- Б) через систему мотивации
- В) в форме программ
- Г) в форме бухгалтерского баланса

11. Основная цель бюджета организации состоит в определении:

- А) необходимых ресурсов и их количества
- Б) источников поступления финансов
- В) необходимых ресурсов, их количества и направления использования
- Г) необходимых ресурсов и распределения их по целям

12. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:

- А) ориентация внутрь организации;
- Б) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- В) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- Г) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- Д) ориентация на внешнюю среду.

*Шкала оценивания:* 4балльная.

*Критерии оценивания:*

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 90-100% заданий.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 75-89% заданий.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 60-74% заданий.

1 балл (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если правильно решено 59% и менее % заданий.

### **1.3 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

1. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.
2. Научные школы современного стратегического менеджмента.
3. Понятие и виды конкурентных преимуществ компании. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность компании.
4. Стратегическое управление и конкурентоспособность компании.
5. Особенности стратегического менеджмента в малом, среднем и крупном бизнесе.
6. Стратегический анализ основных компонентов внутренней и внешней среды фирмы на примере крупных компаний.
7. Основные стратегические позиции компании в зависимости от ее положения на рынке.

8. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа среды компании методом PEST-анализа.
9. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа среды компании методом SWOT-анализа.
10. Стратегическое позиционирование компании относительно жизненных циклов товара (матрица Артур Литтл). Сильные и слабые стороны матрицы Артур Литтл.
11. Стратегическое позиционирование компании относительно жизненных циклов отраслей (матрица Хофера-Шендела). Сильные и слабые стороны матрицы Хофера-Шендела.
12. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матрицы БКГ.
13. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матриц Мак-Кинси.
14. Портфельная матрица направленной политики компании «Шелл» и ее основные стратегические альтернативы.
15. Корпоративные (базовые) стратегии компании.
16. Конкурентные (деловые) стратегии организации.
17. Производственные функциональные стратегии компании.
18. Финансовые функциональные стратегии компании.
19. Стратегии защиты компании от финансовых рисков.
20. Инвестиционные финансовые функциональные стратегии компании.
21. Маркетинговые функциональные стратегии компании.
22. Управление рисками в системе стратегического менеджмента организации.
23. Стратегическое управление компанией в развивающейся отрасли экономики.
24. Стратегическое управление компанией в стабильной отрасли экономики.
25. Стратегическое управление компанией в сокращающейся отрасли экономики.
26. Базовые стратегии антикризисного управления организации.
27. Стратегии управления стоимостью компании.
28. Стратегии управления ценообразованием организации.
29. Стратегическое управление корпоративными слияниями и поглощениями.
30. Становление и особенности развития стратегического управления в современных российских корпорациях.

*Шкала оценивания: 10 балльная.*

*Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):*

10 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

7 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные

недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

5 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

*Вопросы в открытой форме:*

1. Стратегия - это \_\_\_\_\_
2. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирмы на \_\_\_\_\_
3. Стратегия вертикальной интеграции - \_\_\_\_\_
4. Основная цель функциональной стратегии – \_\_\_\_\_
5. Миссия организации – это \_\_\_\_\_
6. Среднесрочным целям соответствует плановый горизонт сроком в \_\_\_\_ лет
7. SWOT-анализ – это \_\_\_\_\_
8. PEST-анализ - это \_\_\_\_\_
9. Чем отличаются тактические цели от стратегических?

*Вопросы в закрытой форме:*

1. Стратегия организации - это:  
А) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);  
Б) практическое использование методологии стратегического управления;  
В) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;  
Г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
2. Стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» рассматривал:  
А) П. Друкер  
Б) А. Чандлер  
В) Г. Минцберг  
Г) И. Ансофф
3. Стратегию как единство «5Р» рассматривает:  
А) И. Ансофф  
Б) А. Чандлер  
В) Г. Минцберг  
Г) М. Портер
4. Какие из следующих утверждений Вы считаете правильным:  
А) стратегическое управление – новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;  
Б) переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;  
В) для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия;  
Г) переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.
5. Соотношение стратегического планирования и стратегического менеджмента:  
А) стратегический менеджмент — составная часть стратегического планирования в организации  
Б) стратегическое планирование — элемент стратегического менеджмента

- В) стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге  
Г) стратегический менеджмент — это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями

6. Соотношение понятий «стратегический план» и «долгосрочный план»:

- А) стратегический план — это разновидность долгосрочного плана  
Б) долгосрочный план — это разновидность стратегического плана  
В) долгосрочный план определяет сроки и объекты выполнения стратегических целей и задач  
Г) долгосрочный и стратегический план — это одно и то же

7. Основные элементы стратегического менеджмента:

- А) стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль  
Б) субъекты и объекты стратегического управления  
В) стратегическое планирование и тактическое планирование  
Г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркинг

8. К объектам стратегического управления НЕ относится:

- А) руководство организации  
Б) коммерческая фирма  
В) университет

9. Переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту в большинстве корпораций развитых стран произошел в:

- А) 1900 – х гг.  
Б) 1950 – х гг.  
В) 1970 – х гг.  
Г) 1990 – х гг.

10. В научный оборот термин «стратегическое управление» ввели:

- А) Г. Минцберг и П. Друкер  
Б) Д. Шендел и К. Дж. Хаттен  
В) А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд  
Г) И. Ансофф

11. Сколько стратегических школ выделил Г. Минцберг?

- А) 9  
Б) 10  
В) 11  
Г) 14

12. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирмы на:

- А) Изменение условий внутренней среды  
Б) Изменение условий внешней среды  
В) Конкурентные преимущества

13. Стратегия определяет:

- А) Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений  
Б) Сознательность управления фирмой  
В) Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

14. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:

- А) может;
- Б) не может;
- В) может, только если это многоотраслевая компания.

15. Основные элементы стратегии:

- А) система целей
- Б) производство
- В) маркетинг
- Г) миссия
- Д) планы
- Е) Рынок

16. Какой тип стратегии выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

- А) стратегию развития рынка;
- Б) стратегию развития продукта;
- Г) стратегию проникновения на рынок.

17. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для диверсифицированной компании:

- А) корпоративный
- Б) бизнес-стратегии
- В) функциональные стратегии
- Г) операционные стратегии
- Д) все перечисленные
- Е) правильных ответов нет

18. Какие стратегии разрабатываются в одноотраслевой (недиверсифицированной) компании разрабатываются:

- А) деловая
- Б) функциональная
- В) операционная
- Г) все вышеперечисленные варианты

19. На что нацелена стратегия лидерства по издержкам?

- А) Создание благоприятного имиджа организации.
- Б) Обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами.
- В) Повышение вознаграждения персонала.
- Г) Придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.

20. Стратегия вертикальной интеграции может предполагать:

- А) Объединение частных и государственных предприятий.
- Б) Объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки.
- В) Объединение мелких и крупных предприятий.
- Г) Объединение предприятий разных сфер деятельности.
- Д) Объединение предприятий одной сферы деятельности.

21. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:

- А) Сокращения расходов
- Б) Развития продукта

В) «Сбора урожая»

22. Если преобладает ценовая конкуренция, то более эффективной будет стратегия:

- А) лидерства по издержкам
- Б) дифференцированной продукции
- В) инноваций
- Г) дифференциации сервиса

23. Виды стратегий по уровням управления:

- А) портфельная
- Б) текущая
- В) стратегии роста
- Г) деловая (конкурентная)
- Д) функциональная
- Е) дифференциации

24. Основная цель «портфельной» стратегии:

- А) разделение труда
- Б) определение специфики и особенностей товара конкурента
- В) расширение и укрепление стратегических хозяйственных единиц предприятия
- Г) выявление конкурентных преимуществ

25. Основная цель деловой стратегии:

- А) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации
- Б) расширение портфеля ценных бумаг
- В) определение работ в подразделениях организации
- Г) совершенствование структуры управления

26. Основная цель функциональной стратегии:

- А) разработка миссии организации
- Б) разработка целей и задач в подразделениях организации
- В) определение сроков реализации продукции
- Г) выявление потребностей персонала

27. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- А) эластичность спроса по цене высока
- Б) эластичность спроса по цене низка
- В) эластичность спроса по цене нулевая
- Г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату

28. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- А) в условиях массового спроса
- Б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара
- В) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности
- Г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу
- Д) при торговле однородным товаром

29. Стратегия сегментации особенно успешна при:

- А) торговле однородным товаром
- Б) производстве товаров массового спроса



- В) оказании элитных услуг
- Г) организации торговли в маленьком городе

30. Основная задача инновационной стратегии:

- А) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- Б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- В) разработка и внедрение новой продукции
- Г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

31. Основная задача инвестиционной стратегии:

- А) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- Б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- В) реконструировать существующее производство
- Г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

32. Основная задача маркетинговой стратегии:

- А) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- Б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- В) реконструировать существующее производство
- Г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

33. К базовым стратегиям школы позиционирования (М.Портера) относятся стратегии:

- А) лидерства в издержках
- Б) функциональные
- В) дифференциации
- Г) инновационные
- Д) производственные
- Е) фокусирования

34. Стратегия лидерства в издержках – синоним стратегии:

- А) лидерства в товаре
- Б) лидерства в цене
- В) лидерства в нише
- Г) лидерства в технологии

35. Стратегии, позволяющие предприятию выбрать целевые рынки и разработать для них комплекс маркетинговых усилий:

- А) корпоративные
- Б) деловые
- В) функциональные
- Г) инвестиционные

36. Стратегии, позволяющие согласовать потенциал предприятия с требованиями рынка, определяют способ взаимодействия с ним и пути лучшего использования ресурсов:

- А) корпоративные

- Б) инструментальные
- В) функциональные
- Г) маркетинговые

37. Определите правильную последовательность действий в рамках стратегического управления:

- А) определение целей – определение миссии – выбор стратегии;
- Б) выбор стратегии – определение миссии – определение целей;
- В) определение миссии – определение целей – выбор стратегии;
- Г) определение миссии – выбор стратегии – определение целей.

38. Результат системы стратегического планирования:

- А) определение миссии, целей, выбор стратегий, постановка стратегических задач
- Б) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план
- В) распределение ресурсов для будущих программ
- Г) определение финансового плана, стратегий сбыта
- Д) определение финансового плана и плана закупок

39. Составление стратегического плана – это функция:

- А) руководства
- Б) внешних консультантов
- В) планового отдела
- Г) финансового отдела

40. Миссия организации:

- А) дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности;
- Б) задает основное направление движения организации;
- В) определяет отношение организации к процессам внутри и вне её.

41. Миссия компании должна определять:

- а) сферу деятельности компании
- б) стратегические и финансовые цели
- в) ожидаемые издержки и прибыль

42. Миссия в стратегическом менеджменте дает ответ на вопросы:

- А) в чем состоит философия и этика бизнеса организации
- Б) каковы области деятельности и сегменты рынка организации
- В) какова продолжительность жизни, уровень физического здоровья людей
- Г) каково состояние окружающей среды
- Д) каков уровень доходов населения

43. Миссия фокусирует внимание на:

- А) товаре
- Б) потребителе
- В) руководстве
- Г) планах

44. Миссия нужна для:

- А) понимания работниками организации и ее контрагентами общей цели организации
- Б) облегчения контактов с теми, кто использует товары и услуги данной организации
- В) того, чтобы быть не хуже других в современном обществе
- Г) широкого использования в процессе рекламы

45. Определение миссии в узком понимании О.С. Виханского

- А) предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике
- Б) цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы
- В) сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация
- Г) четко выраженная общая цель деятельности организации

46. Цель организации – это ...

- А) философия и предназначение, смысл существования организации
- Б) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
- В) конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремятся добиться группа, работая вместе

47. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений, реконструкция или модернизация действующих магазинов, формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. – это ... цели.

- А) маркетинговые
- Б) финансово-экономические
- В) инвестиционные
- Г) инновационные
- Д) организационные

48. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

- А) для краткосрочных;
- Б) для среднесрочных;
- В) для долгосрочных.

49. Цели организации должны:

- А) задавать общее направление функционирования организации;
- Б) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
- В) задавать конкретные сроки выполнения;
- Г) определять ответственных за достижение определенных целей.

50. Среднесрочным целям соответствует плановый горизонт сроком в:

- а) 5-10 лет
- б) 3-5 лет
- в) 1 год

51. Основные характеристики целей в стратегическом менеджменте (SMART – принцип):

- А) конкретные
- Б) измеряемые
- В) долгосрочные
- Г) достижимые
- Д) краткосрочные
- Е) стратегические

52. Конкретные количественные измеряемые ориентиры, определяющие форму и время выполнения задания:

- А) идеалы
- Б) цели
- В) задачи
- Г) методы

53. Идеал организации, у которого есть конечный срок, по истечении которого он должен быть достигнут:

- А) единый эталон ценностей
- Б) главная стратегическая цель
- В) миссия
- Г) видение

54. Идеал организации, в котором НЕ подчеркивается желание получить прибыль, объединяющий интересы всех работников в единый эталон ценностей:

- А) цель
- Б) видение
- В) миссия
- Г) планирование

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

- А) положение на рынке
- Б) инновации
- В) рост организации
- Г) ликвидация
- Д) социальная ответственность
- Е) сокращение расходов

56. Применительно к миссии устанавливаются цели:

- А) краткосрочные
- Б) второстепенные
- В) долгосрочные
- Г) стратегические

57. Конкурентная среда организации определяется:

- А) только внутриотраслевыми конкурентами;
- Б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- В) фирмами, производящими замещающий продукт;
- Г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

58. SWOT-анализ – это ...

- А) функционально-стоимостной анализ
- Б) метод экстраполяции тенденций
- В) анализ возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации
- Г) группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социокультурные и технико-технологические

59. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

- А) SWOT-анализ
- Б) STEEP-анализ
- В) Управленческий анализ

60. Что подразумевает PEST-анализ?

- А) Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
- Б) Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
- В) Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

61. К какой составляющей SWOT – анализа относится следующим набор показателей, характеризующих положение фирмы: хорошая репутация; расширение производственной линии; вертикальная интеграция; удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.

- А) сильные стороны;
- Б) слабые стороны;
- В) возможности;
- Г) угрозы.

62. Матрица БКГ полезна:

- а) при выборе между различными зонами хозяйствования для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу
- б) при определении стратегических позиций
- в) для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу
- г) все, вышеперечисленное

63. Соответствие намеченных целей организации ее реальным возможностям анализируют с помощью:

- А) SWOT-анализа
- Б) PEST-анализа
- В) анализа разрывов
- Г) метода ESFAS

64. Главной целью стратегического анализа внешней среды организации является:

- А) информация, которую надо учитывать при формулировании стратегических целей организации
- Б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации
- В) изучение специфики товара конкурента
- Г) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации

65. SWOT- анализ отличается от PEST-анализа тем, что:

- А) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты как внешней, так и внутренней среды организации
- Б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом PEST-анализа – только ее внешняя макросреда
- В) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а PEST-анализ – ее возможностей и внешних угроз
- Г) PEST-анализ – это разновидность качественного, а SWOT – количественного анализа

66. Наиболее популярный метод анализа отрасли:

- А) метод ESFAS

- Б) PEST -анализ
- В) стратегическое позиционирование Майкла Портера
- Г) портфельный анализ

67. Основывается на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса матрица:

- А) Портера
- Б) McKinsey
- В) Ансоффа
- Г) BCG

68. Матрица "продукт-рынок" - это матрица:

- А) И.Ансоффа
- Б) Портера
- В) McKinsey
- Г) BCG

69. Показатели «темпы роста рынка – относительная доля рынка» используются в матрице:

- А) Портера
- Б) McKinsey
- В) Ансоффа
- Г) BCG

70. Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?

- А) Шендел
- Б) Хаттен
- В) Хиггенс
- Г) Портер

71. Среди конкурентных сил М.Портера присутствуют:

- а) товары-заменители
- б) сила менеджмента компании
- в) сила потребителей в торговле
- г) сила государственного регулирования
- д) прочие

72. Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы (BCG)?

- А) Конкурентной стратегии фирмы.
- Б) Портфельной стратегии фирмы.
- В) Функциональной стратегии фирмы.

73. Анализ чего позволяет провести SWOT-анализ?

- А) состояния компании
- Б) доли на рынке
- В) достижимости цели

74. Какие из типов подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:

- А) «Дойные коровы»
- Б) «Звезды».
- В) «Собаки».

Г) «Дикие кошки»

75. Важный этап разработки общей стратегии предприятия:

- А) анализ бухгалтерского баланса
- Б) установление индивидуальных целей
- В) анализ разрывов между целями и реальными возможностями

76. Цели, которые отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, а также темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом:

- А) оперативные
- Б) роста организации
- В) тактические
- Г) сокращения

77. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):

- А) сильные стороны отрасли;
- Б) сильные стороны фирмы;
- В) цели фирмы;
- Г) интересы высшего руководства;
- Д) квалификация работников;
- Е) степень зависимости от внешней среды;
- Ж) все перечисленные факторы.

78. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к упадку:

- А) концентрированного роста;
- Б) интегрированного роста;
- В) диверсификации;
- Г) сокращения.

79. Какие стратегии может выбрать фирма, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:

- А) пересмотр стратегий концентрации;
- Б) диверсификации;
- В) горизонтальной интеграции или слияние;
- Г) сокращение;
- Д) вертикальной интеграции;
- Е) ликвидации.

80. Какие из следующих факторов могут повлиять на выбор стратегии:

- А) наличие финансовых ресурсов;
- Б) отношение высшего руководства к риску;
- В) обязательства по предыдущим стратегиям;
- Г) личные симпатии и антипатии руководителей;
- Д) все перечисленные факторы.

81. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:

- А) совместное предприятие в новой области;
- Б) концентрическая диверсификация;
- В) горизонтальная интеграция или слияние;

- Г) сокращение;
- Д) вертикальная интеграция;
- Е) конгломератная диверсификация.

82. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- А) руководству организации;
- Б) непосредственным исполнителям;
- В) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- Г) научным и инженерно – техническим сотрудникам;
- Д) в равной степени всем работникам организации.

83. Главными причинами стратегических преобразований являются:

- А) Приход нового высшего руководства.
- Б) Наступление технологических разрывов.
- В) Кардинальное изменение рыночной ситуации.
- Г) Отсутствие единой позиции у акционеров компании.
- Д) Трудовые конфликты.

84. Типы стратегических альтернатив:

- А) альтернативы постепенного совершенствования
- Б) сценарные альтернативы
- В) альтернативы обновления
- Г) инновационные альтернативы
- Д) ситуационные альтернативы
- Е) все перечисленные

85. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:

- А) Стратегия лидерства по ценам
- Б) Стратегия инноваций
- В) Стратегия дифференциации сервиса

86. Реализация стратегии предусматривает:

- А) выделение средств на реализацию стратегии
- Б) разработку видения и миссии предприятия
- В) стимулирование выполнения стратегического замысла
- Г) периодическую отчетность о выполнении стратегии
- Д) формулирование стратегических целей предприятия
- Е) выделение стратегических зон хозяйствования

87. Конечным результатом выполнения стратегии служит:

- А) усиление конкурентных преимуществ фирмы
- Б) выход предприятия на рынок с новыми товарами
- В) выявление сильных, слабых сторон организации, а также возможностей и угроз из внешней среды
- Г) внутренние изменения организации, обеспечивающие адаптацию к внешней среде

88. Что из нижеперечисленного является примером реализации стратегии связанной горизонтальной интеграции:

- А) Приобретение «Северсталью» автомобильного завода ГАЗ.



- Б) Приобретение автомобильным концерном «Фольксваген» заводов «Шкода».
- В) Приобретение компанией «Лукойл» сети заправок в США.

89. При реализации стратегии предприятия используют подход:

- А) SWOT-анализ
- Б) PEST-анализ
- В) метод ESFAS
- Г) «7-S фирмы McKinsey»

90. Решение руководства изменить одну или более внутренних составляющих организации, вызванных переменами во внешней или внутренней среде – это:

- А) структурные изменения
- Б) организационные изменения
- В) стратегические изменения
- Г) функциональные изменения

91. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- А) непосредственным исполнителям
- Б) руководству предприятия
- В) научным и инженерно-техническим сотрудникам
- Г) руководителям среднего звена

92. Критерием выбора стратегических альтернатив НЕ является:

- А) соответствие целям предприятия
- Б) учет взаимосвязей с другими стратегиями предприятия
- В) мотивация персонала
- Г) соответствие стратегии факторам, полученным в результате SWOT-анализа

93. Главными составляющими этапа управления реализацией стратегии являются:

- А) бенчмаркинг
- Б) планирование
- В) мониторинг
- Г) бюджетирование
- Д) аудит
- Е) политика (действия) руководства

94. Реализация среднесрочных планов осуществляется:

- А) через систему бюджетов
- Б) через систему мотивации
- В) в форме программ
- Г) в форме бухгалтерского баланса

95. Реализация оперативных планов осуществляется:

- А) через систему бюджетов
- Б) через систему мотивации
- В) в форме программ
- Г) в форме бухгалтерского баланса

96. Основная цель бюджета организации состоит в определении:

- А) необходимых ресурсов и их количества

- Б) источников поступления финансов
- В) необходимых ресурсов, их количества и направления использования
- Г) необходимых ресурсов и распределения их по целям

97. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:

- А) ориентация внутрь организации;
- Б) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- В) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- Г) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- Д) ориентация на внешнюю среду.

98. Кто принимает деловые стратегические решения?

- А) сотрудники фирмы
- Б) корпоративное руководство
- В) менеджеры среднего и высшего звена

99. Чем отличаются тактические цели от стратегических?

- А) масштабность
- Б) краткосрочность
- В) специфичность

100. Служит основным инструментом реализации стратегических планов:

- А) перспективное планирование
- Б) тактическое планирование
- В) оперативное планирование
- Г) производственный план

*Вопросы на установление последовательности.*

1. Стратегия и тактика управления ассортиментом включает в себя следующие этапы. Установите правильную последовательность

- 1) Выбор конкурентной стратегии, концепции и позиционирования магазина.
- 2) Решение о товарной специфике магазина или компании.
- 3) Структурирование ассортимента, оформление матрицы, выделение категорий
- 4) Организационное планирование, оформление бизнес-процесс, подбор и обучение персонала
- 5) Анализ эффективности ассортиментной и ценовой политики. Это результаты труда
- 6) Разработка системы мерчандайзинга, ценообразования, продвижения товаров.

*Вопросы на установление соответствия:*

1. Установите соответствие между заинтересованными группами и их ожиданиями, влияющими на постановку целей организации

Заинтересованная группа	Ожидания заинтересованной группы
1. Акционеры	А) Гарантия сохранения занятости, денежное вознаграждение, удовлетворенность работой
2. Менеджмент организации	Б) Проценты, гарантии выплаты кредита
3. Потребители	В) Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций
4. Сотрудники	Г) Качество продукции, обслуживание, ценность
5. Кредиторы	Д) Денежное вознаграждение, престиж, власть

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-ти балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

## 2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

### Задание 1.

Портфель направлений деятельности завода электронной техники включает пять стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Данные об объемах продаж этих СБЕ и их главных конкурентов приведены в таблице.

Стратегические бизнес-единицы (СБЕ)	Объем продаж, шт.	Число конкурентов, млн шт.	Объемы продаж 3-х главных конкурентов, млн шт.	Темп роста рынка, %
A	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
B	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
C	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
D	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
E	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

1. Проведите анализ портфеля завода методом БКГ и дайте диагноз его состояния.
2. Какие рекомендации вы можете дать по результатам вашего анализа? Какую стратегию нужно выбрать для каждой СБЕ?
3. Перечислите условия, которые необходимо выполнить для применения метода БКГ.

### Задание 2.

Вам поручено провести маркетинговый аудит автотранспортного предприятия, оказывающего транспортные услуги населению города. Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить

положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.

#### Задание 3.

Руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения следующих проблем. Промышленный спад в период кризиса привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

Вопросы: Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

#### Задание 4.

Представьте себе, что Вы специалист по стратегическому управлению и Вас пригласила известная компания проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите в компанию и проводите всестороннее обследование.

С чего Вы начнете свою работу:

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

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

#### Задание 5.

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

#### Задание 6.

Стратегия фирмы направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов. Определите тип конкурентной стратегии фирмы.

#### Задание 7.

Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель — выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества без использования дифференциации.

Определите тип конкурентной стратегии и другие способы получения конкурентных преимуществ.

#### Задание 8.

Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

- а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) General Electric/McKinsey для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;
- б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;
- в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;
- г) анализ текущей стратегии;
- д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;
- е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;
- ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;
- з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

#### Задание 9.

Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий. Сформулируйте миссию данной компании.

#### Задание 10.

Проведите PEST-анализ предприятия. Четко опишите влияние каждого фактора. Определите наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды.

#### Задание 11.

Проведите анализ по модели пяти сил конкуренции, приведите подробную характеристику каждой составляющей анализа. Оцените влияние ближайшего окружения на предприятие.

#### Задание 12.

Проведите SWOT-анализ компании ОАО «Российские железные дороги» и сделайте выводы по его итогам.

#### Задание 13.

Проанализировать с использованием матрицы BCG продуктовый портфель предприятия. На основе анализа предположить стратегически важные направления развития продукта компании.

#### Задание 14.

Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

#### Задание 15.

Выделите сильные и слабые стороны деятельности сервисного предприятия, а также возможности и угрозы предприятия. Заполните следующую таблицу. Сформируйте на основе анализа стратегические альтернативы развития.

Таблица – Матрица SWOT -анализа

	<p>Возможности</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>Угрозы</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
<p>Сильные стороны</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>Поле СИВ (Сила и Возможности)</p>	<p>Поле СИУ (Сила и Угрозы)</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>Поле СЛВ (Слабость и возможности)</p>	<p>Поле СЛУ (Слабость и Угрозы)</p>

Задание 16.

Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки. В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

Задание 17.

Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности.

Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

Вопросы

1. Назовите другие причины реорганизации предприятия.
2. Предложите ваше решение.

Задание 18.

Вам поручено провести маркетинговый аудит автотранспортного предприятия, оказывающего транспортные услуги населению города. Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.

#### Задание 19.

Фирма EPS Ltd известна в Великобритании как солидный производитель электроэнергии. Девиз компании: «Мы гарантируем бесперебойную подачу электроэнергии. Наша подача энергии превосходна!». Клиенты фирмы: аэропорты, больницы, предприятия в сфере Телекоммуникации, булочные. География клиентов – Великобритания, Средний Восток, Китай.

Компьютеры и другое чувствительное оборудование требуют бесперебойного и стабильного снабжения энергией. Специалисты фирмы еще двадцать лет назад обнаружили, что малейшие колебания напряжения и частоты тока приводят к сбою в работе компьютеров, искажают передаваемую информацию, затрудняют компьютерные операции. Оборудование, которым располагает фирма, полностью обеспечивает надежную защиту от колебаний переменного тока.

Объем продаж фирмы постоянно растет при достаточно высоком уровне спроса, но нарастает угроза конкуренции. Управляющий директор фирмы, по образованию инженер-электронщик, пройдя курс обучения в центре по подготовке кадров при Институте маркетинга, осознал, что, несмотря на, казалось бы, прочные позиции фирмы, необходима переориентация деятельности фирмы на маркетинговую концепцию. Он считает, что пришло время развивать систему маркетингового планирования, но, не имея практики маркетинговой работы, плохо представляет себе то, что он должен конкретно предпринять. Философию своей компании он сформулировал так: «Высочайшее качество товара плюс превосходный инжиниринг и техническая экспертиза».

Вопросы:

1. Сформулируйте основные маркетинговые цели компании.
2. Выделите ключевые задачи компании.
3. Какие виды маркетинговой деятельности необходимо, по вашему мнению, осуществить для выполнения этих задач?
4. Какую главную выгоду возможно получить в результате перехода на маркетинговую концепцию деятельности компании?

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

***Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи***  
(нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.