

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 20.09.2024 14:01:14

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой  
региональной экономики и  
менеджмента

(наименование кафедры полностью)

  
(подпись)

Ю.С. Положенцева

«30» августа 2024 г.

### ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

Стратегический анализ

(наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование ОПОП ВО)

Курс – 2024

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ КОЛЛОКВИУМА

*Тема 1. «Понятие стратегии. Место стратегического анализа в процессе разработки и реализации стратегии»*

1. Основная схема стратегического анализа.
2. От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту.
3. Значение стратегии.
4. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия.
5. Как создается стратегия: планирование и управление.
6. Различные функции стратегического менеджмента в фирме.
7. Роль анализа в формулировании стратегии.

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 баллов** (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.

**6-8 баллов** (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, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

**3-5 баллов** (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.

**0-2 балла** (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 РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (КЕЙС-ЗАДАЧИ)**

### *Тема 2 «Инструменты современного стратегического анализа»*

На конкретном примере (выбирает преподаватель) рассмотреть основные инструменты современного стратегического анализа

#### **Кейс-задача 1 Производители мороженого.**

Три крупных производителя мороженого – компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) – создали альянс. До этого времени, по признанию участников альянса, рынок мороженого был диким и хаотичным. Поэтому для производителей единственным способом борьбы за место под солнцем была разрушительная ценовая конкуренция. Осуществив отраслевой анализ, члены альянса пришли к выводу, что в стране нет брендов детского и семейного мороженого. В России вообще сложилось «неправильное» (с точки зрения производителей) потребление мороженого – на 90% оно импульсивно. На это и был рассчитан формат большей части выпускаемой в стране продукции. Между тем в других странах с аналогичным климатом импульсивное потребление составляет лишь 20–30%. Таким образом, выпуск брендированных больших лотков (для домашнего использования) должен был вывести мороженое в нишу планируемых покупок. А это открывало новые перспективы роста продаж – хотя бы за счет снижения зависимости производителей от сезонного фактора. Но что бы ни сулили планы продвижения продукции, они требовали значительных финансовых ресурсов. Средства нужны и для переоборудования производства, и для рекламных кампаний. А усилия прежних лет по сдерживанию цен снизили уровень рентабельности. Для проведения полноценных промоушн - мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок. Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей. Однако на хладокомбинатах некоторых провинциальных городов износ оборудования доходит до 70%. Но даже с таким оборудованием, работая на пределе рентабельности, они не уходят с рынка, сильно осложняя жизнь производствам, готовым вкладывать деньги в развитие. Такие предприятия снижают себестоимость продукции, добиваясь разрешения соответствующих органов о возможности работать не по ГОСТу, а по техническим условиям (ТУ). Последние дают право заменять дорогостоящие животные жиры на более дешевые растительные. По

данным ассоциации «Мороженое и замороженные продукты», 80% мороженого в России сейчас производится с использованием рапсового и соевого масел, а также на малайзийском жире из мякоти кокосовых орехов. На российский рынок поступало даже предложение от исландских компаний о поставках для нужд мороженщиков рыбьего жира, однако никто пока этим предложением не воспользовался. Но кто знает... Справедливости ради надо отметить, что не все мороженое, замешанное на растительных жирах, плохое – лишь около 20% действительно низкого качества. Положение осложняется тем, что производителям мороженого приходится конкурировать не только между собой, но и с производителями других лакомств. Это шоколадки, чупа-чупсы, киндер-сюрпризы и даже пиво. Новое поколение, обработанное пивной рекламой, гораздо раньше начинает предпочитать мороженому этот «взрослый» напиток. Товары-заместители отобрали у мороженого не менее 20% рынка. Переключение спроса на фоне невысокой платежеспособности покупателей привело к снижению потребления мороженого. Так, если сначала оно выросло на 2–3%, в целом, по оценкам независимых экспертов, за посткризисный период рынок уменьшился на 5%. Кроме того, высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2–2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику. Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг. Для его развития торговая компания готова использовать свои знания о рынке – ведь она к нему ближе, чем производители. С приходом компании на хладокомбинат – «Рамзай» владеет 78% акций «Сервис-холода» – на предприятии появилось новое руководство. Ныне действующий генеральный директор все это время активно продвигал в среде производителей идею альянса. Одной из первоочередных его задач стало вытеснение мороженого, приготовленного не по «советским рецептам». По мнению одного из экспертов, объективные предпосылки для этого есть. Отечественные мороженщики очень любят ссылаться на американскую статистику. Так, в США еще 35 лет назад насчитывалось 1792 производителя мороженого, в рецептах которых преобладали растительные жиры. Сейчас же их всего 33. Российским предприятиям не хочется ждать 30 лет, поэтому они намерены лоббировать новые ГОСТы: один – на настоящее сливочное мороженое, другой – на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. А наш потребитель, прочитав этикетки, уже сам разберется, что к чему. И выберет, как считают участники альянса, родное сливочное мороженое. Кроме того, в пакет предложений альянс собирает внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями – СЭС, торгинспекциями и др. Однако альянс занимается не только лоббированием. Совместными усилиями решено установить на рынке правила, которые сделали бы рынок мороженого более предсказуемым. Все

участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Иными словами, отныне «Большая тройка» будет поддерживать систему ценообразования, прозрачно стимулирующую рост продаж. Согласовываться должна и ассортиментная политика. Никому из производителей не будет выгодно, закупив для развития ассортимента производственную линию, обнаружить, что точно такую же линию приобрел другой хладокомбинат. Такая лобовая конкуренция никого не прельщает. Правда, базовые наименования – «эскимо», «пломбир» – не исчезнут из ассортимента ни у одного хладокомбината. А вот новинки будут появляться только после консультаций с другими членами альянса. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж. В пользу этих расчетов говорит следующее: прозрачность каналов сбыта позволит производителям лучше понять, как формируется спрос на их продукцию. Следовательно, их маркетинговая политика станет более продуманной. В конечном счете, создание альянса свидетельствует о появлении на рынке мороженого новой тенденции: консолидации рынка вокруг устойчивых партнеров торговли и производства. Союзники сейчас активно ведут переговоры с дилерами и дистрибьюторами о формировании новых условий работы. Они пытаются отобрать торгующие компании, у которых есть собственные розничные сети или устойчивые договорные отношения с торговыми точками. Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен – еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

Вопросы к ситуации:

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
2. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
3. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
4. Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
5. Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

### **Кейс-задача 2 Фирма Global Marketing.**

В самом начале перехода нашей страны к рыночным отношениям молодой коммерсант создал фирму образовательного профиля Global Marketing, которая занялась обучением таких же молодых предпринимателей азам рыночной экономики. Сначала количество клиентов было весьма значительным, а фактическая себестоимость образовательных услуг – невелика. В течение первого года существования фирме удалось приобрести определенные основные фонды в виде оборудования офиса, закрепить за собой право аренды помещения, подобрать

активный, рыночно ориентированный персонал и обучить его. Однако в дальнейшем произошло резкое усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Кроме того, простые сертификаты – справки коммерческой фирмы, хотя и с броским иностранным названием, перестали устраивать клиентов. Возникла необходимость лицензирования и государственной аттестации фирмы как образовательного учреждения, что было сопряжено для нее с большими трудностями. Руководство организации приняло решение о ее перепрофилировании. Новой сферой приложения сил было решено выбрать рынок продуктов питания в расчете на то, что здесь спрос является относительно постоянным, а доход – гарантированным. Один из преподавателей, сотрудничавших с фирмой, предложил ее руководству обратить внимание на рынок кофе, ознакомив с некоторыми данными. Руководство фирмы воспользовалось этим советом, а заодно применило полученные ранее знания для анализа ситуации и принятия стратегического решения. Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составляла в то время в ценовом выражении около 50 млн долл. Статистика спроса на кофе, по данным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье – по 5%, Республика Коми и Санкт-Петербург – по 10%, Центральная и Восточная Сибирь – по 15%, Юг России – 20%. Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства составляла для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. долл. за 1 т, растворимого – 20 тыс. долл., гранулированного – не менее 45 тыс. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастала в среднем в 7 раз. Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80% осуществляется из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. долл. за 1 т, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3–5 кг) около 2,2 тыс. долл. за 1 т. Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении, начиная с партии в 60 т (один вагон), и обходятся не менее чем в 100 тыс. долл. за такую партию. Уровень прибыли в валюте – 100%. Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 долл. за 1 т, на фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. долл. Прибыль – 150%. Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100–150 тыс. долл. В одной из своих зарубежных поездок генеральный директор фирмы познакомился с экспертными оценками и прогнозами развития кофейного рынка стран Восточной Европы. По данным немецкой фирмы Darboven, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы были оценены как весьма многообещающие. В Польше, например, как показали эксперты, потребление кофе должно достигнуть 2,2 млн мешков в 2005 г. (для сравнения в 1992 г. – 1 млн мешков). Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека в год, что сравнимо с западным уровнем. Обнаруженные тенденции,

по мнению экспертов Darboven, могут несколько успокоить кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие иены на кофе в потенциале способны серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран. Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в Darboven предвидят рост потребления по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего Советского Союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

#### Вопросы к ситуации:

1. Насколько оправдано желание руководства репрофилировать фирму?
2. Оцените текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах. Для упрощения расчетов рекомендуется принять, что весь его импорт – негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь. С какой точностью можно рассчитать емкость рынка?
3. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?
4. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жареного на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?
5. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?
6. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности? Каковы оптимальные масштабы требуемого в кофейном бизнесе капитала и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России?
7. Определите рыночную роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

#### *Тема 3 «Разработка и реализация стратегии»*

На конкретном примере (выбирает преподаватель) рассмотреть основные инструменты современного стратегического анализа

#### **Кейс-задача 1 Система бирж «Алиса».**

Декларация независимости государства «Алиса» провозглашена на июньском (2001) «Большом совете президентов». Согласно Единому положению о системе «Алиса» будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги – «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли. Помимо основного положения разрабатываются

конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «public relations». По оценкам экспертов необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества. Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной – хотя и достаточно серьезной – перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

Вопросы к ситуации:

1. Определите, на основе представленной ситуации, какие стратегические решения были приняты?

2. Создание какого стратегического образа преследовала перестройка «Алисы»?

3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы внешней среды прямого воздействия стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?

4. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

5. Какую стратегию выработало руководство системы бирж? Насколько она соответствовала быстро меняющимся условиям внешней среды?

6. Какова результативность и эффективность предпринятой стратегии? Можно ли ее считать фактором развала мощной системы бирж?

7. Какие проблемы, присущие непосредственно данной стратегии, могут привести к неполучению синергического эффекта?

8. Достаточно ли будет на практике, как отмечено в примере, ограничиться стратегическими изменениями, касающимися только структурной перестройки, для успешной реализации выбранной стратегической линии развития?

## **Кейс-задача 2 Стратегия управления персоналом крупного промышленного предприятия.**

Одной и, пожалуй, главной составляющей стратегии управления персоналом крупного промышленного предприятия на современном этапе развития экономики страны является, пожалуй, состояние кадрового потенциала, который удалось сохранить в период жесточайшего кризиса, не обошедшего стороной ни одно предприятие. Восполняемость кадров, подготовка резерва на замену убывающих специалистов, уровни профессиональной подготовки и образования с необходимостью постоянного их повышения, возраст работников и осознание ими необходимости движения предприятия вперед своем развитии, морально-психологический климат в коллективе — эти и некоторые другие критерии оценки состояния кадров определяют жизнеспособность предприятия, и поддержание их величин в оптимальных соотношениях входят в круг наиболее трудных и наиболее важных вопросов, с которыми приходится сталкиваться руководителю сегодня.

Где взять специалистов высшей квалификации для пополнения и обновления кадрового состава предприятия? Этот вопрос наиболее актуален для нашего предприятия и о некотором опыте работы этом направлении хотелось бы поделиться с коллегами. В мае 2003 г. совместно с Министерством промышленности науки Московской области был разработан проект целевого обучения специалистов для нужд комбината. В августе 2003 г. шесть человек стали студентами Московского государственного университета печати. Из них четверо наших работников поступили на заочное и двое – на дневное отделение. Но шести целевых мест, конечно, мало для нашего комбината. И тогда был заключен договор «О совместной образовательной деятельности Московского государственного университета печати и ГУП «Чеховский полиграфический комбинат». Согласно этому договору комбинат направляет 17 человек, работников ЧПК, на обучение в МГУП на коммерческой основе, предоставляя таким студентам ряд льгот. Скомплектованная группа, благодаря договоренности с вузом, за обучение оплачивает лишь 50% стоимости. Комбинат выделяет студентам беспроцентную ссуду для этих целей. Нам удалось организовать учебу студентов этого коммерческого набора так, чтобы предприятие несло как можно меньше потерь их рабочего времени. Для этого, совместно с МГУП, организовано чтение лекций, проведение семинарских и практических занятий непосредственно на комбинате, проводится большая работа по корректировке учебных планов и программ с целью обеспечения непрерывности подготовки специалистов, приглашаются преподаватели МГУП на ЧПК для проведения различных форм занятий. Поэтому часть зачетов и экзаменов студенты сдают непосредственно в стенах своего родного предприятия, а на сессии едут в МГУП и сдают только те предметы (например, химию), для подготовки которых нужны специально оборудованные лаборатории. Это намного облегчает учебу и совмещение ее с работой. Для лучшего усвоения знаний для студентов проводятся дополнительные занятия по высшей математике и химии. В итоге студенты без единой потери окончили первый курс, успешно сдав все экзамены, и перешли на второй курс. Потребность в молодых специалистах растет, поэтому в 2003 г. было принято решение по активизации профориентационной работы в Чеховском районе, задействованы печать и радио. С целью привлечения на обучение в МГУП наиболее подготовленной молодежи, комбинат заключает с ним договор об открытии Чеховского регионального учебно-методического комплекса (ЧРУМК) на базе гимназии № 7 г. Чехова Московской области для подготовки молодежи с ГУП «Чеховский полиграфический комбинат», из Государственного профессионального лицея № 56, школы № 1 и выпускников других учебных заведений к поступлению в Московский государственный университет печати. Согласно этому договору на комбинате были открыты подготовительные курсы, на которых с ноября 2003 по май 2004 г. 20 учащихся школ города и района углубляли знания по математике и русскому языку. В результате семь человек стали студентами МГУП, поступив на различные факультеты, из них четыре человека — на дневное обучение и три – на заочное. Четверо из поступивших – дети работников комбината. Кроме этого, в нынешнем году еще семь человек поступили в МГУП на целевое обучение. С ноября 2004г. подготовительные курсы продолжают свою работу. Для подготовки специалистов на потребный для комбината профиль работы, мы практикуем прием

на работу выпускников высших и средних учебных заведений на специально для этого введенные в штатное расписание должности специалистов-стажеров. Конечно, это увеличивает затраты на заработную плату, но они вполне оправданы. Мы работаем в тесном контакте с Чеховским районным центром занятости населения. Вместе находим варианты удовлетворения потребности комбината в рабочих кадрах из числа безработных граждан, применяя, вариант «Молодежная практика». Это позволяет молодежи в течение шести месяцев получить профессию прямо на рабочем месте, а комбинату — сэкономить 50% зарплаты (вторую половину оплачивает Центр занятости) и провести отбор лучших для работы на комбинате. Немаловажным фактором в деле управления кадрами является знание и использование делового потенциала работников, объективная оценка их труда и стимулирование персонально каждого за результаты его работы. В целях создания лучших условий для работы коллектива и благоприятного нравственно-психологического климата на комбинате разработана и уже начинает реализовываться программа технического перевооружения комбината. В частности, в октябре 2004 г. парк печатных машин должен пополниться новой листовой офсетной машиной с лаковым модулем Polapд-705, а также рулонной семикрасочной машиной глубокой печати для производства гибкой упаковки — это позволит создать современные рабочие места с лучшими условиями для работы. В цехе подготовки форм проведена перепланировка помещений и установка современного оборудования для изготовления офсетных печатных форм, что позволило улучшить условия работы. Немало внимания мы уделяем улучшению условий труда служащих посредством систематически проводимой работы по компьютеризации отделов и служб комбината, замене устаревших моделей компьютеров на современные, оснащению подразделений оргтехникой (ксероксами, факсами т.п.), оргсвязью (мобильными телефонами и т.п.), проведению плановых ремонтов и обустройства служебных помещений. Благоприятные условия для создания нормального нравственно-психологического климата в коллективе, на мой взгляд, создает демократичный стиль руководства, хотя отдельные случаи не исключают элементов автократизма. Важно и стремление к единству слова и дела, улучшение состояния социальной сферы, а иногда и просто чувство юмора. Несмотря на экономические сложности, еще в 2000г., в условиях продолжающегося спада производства, на базе санатория-профилактория «Ласточка» и здравпункта нами был создан лечебно-оздоровительный комплекс, позволяющий ежегодно оздоравливать свыше 500 человек, в числе которых не только работники комбината, но и работники издательств. На лицензировании в 2001 г. санаторий-профилакторий получил I категорию лечебно-оздоровительного учреждения. Мы изыскивали возможности для закупки нового медицинского оборудования и открытия стоматологического кабинета с ортопедическим отделением. В профилактории применяются более 20 различных методов лечения и профилактики заболеваний, в том числе лазеро-, гирудо-, фито-, психотерапии (последняя для детей и взрослых) и др., что позволяет снизить заболеваемость работников, улучшить медицинское обслуживание. Комбинат содержит общежитие на 408 мест, продолжает строительство базы отдыха, в прошедшем летнем сезоне в санатории-профилактории «Ласточка» прошли оздоровление 150 детей работников комбината.

У комбината четыре садоводческих товарищества, по желанию все работники комбината ежегодно обеспечиваются землей под посадку картофеля. Предприятием оказывается практическая помощь средней школе № 1, в которой учатся дети работников комбината. На комбинате в 2003 г. создан комплекс общественного питания и торговли, в который входят столовая, магазин, буфет. При профкоме комбината действует детская библиотека, которой пользуются дети ближайших жилых микрорайонов. На комбинате возрождаются спорт, туризм и самодеятельность; в коллективах подразделений проводятся вечера, посвященные различным событиям жизни коллектива, поощряется участие спортивных команд комбината в районных и городских соревнованиях. Большое внимание мы уделяем ветеранам. Ежегодно, 9 мая; администрация совместно с профсоюзным комитетом и Советом ветеранов комбината проводит вечера чествования ветеранов войны и тружеников тыла. Неработающим пенсионерам, а их более 800 человек, ежегодно оказывается материальная помощь и дополнительная — тяжело больным, одиноким, престарелым. В 2000 г. было принято решение о выпуске к 35-летию комбината книжлитописи в двух томах о предприятии. В целях подготовки материала для книги в течение 2002 и 2003 гг. были проведены вечера встреч ветеранов строительства, пуска и освоения мощностей комбината. В январе 2003 г. книга была выпущена и вручена в качестве памятного подарка каждому ветерану и каждому работнику комбината. На социальную сферу: содержание санатория-профилактория «Ласточка», общежития, строящейся базы отдыха, оборудование стоматологического кабинета, столовой, библиотеки, аренду земли под посадку картофеля, материальную помощь ветеранам, спортивные мероприятия в 2002 г. было израсходовано 1322 тыс. руб., в 2003 г. — 3323 тыс. руб. Руководителю приходится работать в тесном контакте с общественными организациями: профсоюзной, Советом ветеранов комбината и района и оказывать им необходимую помощь. Вступив в октябре 1999 г. в должность генерального директора Чеховского полиграфического комбината, я не видел необходимости формировать новую команду для поиска путей вывода комбината из кризиса, а начал работу с действующим составом, так как с членами этой команды я был в той или иной степени знаком еще по своему прежнему месту работы, решая проблемы ГПЛ-56 по производственным, техническим, финансовым, экономическим, снабженческим, кадровым, строительным вопросам с прежним руководством комбината. Я знал этих людей не понаслышке, знал, что им можно доверять и опереться на них. Это были уже солидные люди, в возрасте от 43 до 58 лет, имеющие за плечами не один десяток лет работы на комбинате и опыт работы на последней должности от одного года (заместитель генерального директора по коммерческим вопросам) до восьми лет (главный бухгалтер), в большинстве своем с высшим образованием, хорошо знающие обстановку и специфику журнального производства, компетентные, ответственные, умеющие самостоятельно принимать решения на своем участке работы, объединенные общим желанием изменить к лучшему сложившуюся ситуацию. Для комплексного анализа рынка сбыта полиграфической продукции нами была создана и уже несколько лет работает на комбинате маркетинговая группа, которая изучает и прогнозирует, организует работу по созданию новых видов продукции, рекламу и т.д. В условиях меняющейся конъюнктуры спроса на рынке

полиграфических услуг мы нашли возможности для частичной переориентации комбината на изготовление новых видов изделий — красочной гибкой упаковки и этикеточной продукции. Эти планы начинают реализовываться благодаря настойчивой, последовательной работе всего коллектива комбината. После августа 1998 г. нам удалось сохранить коллектив, прибегнув к более щадящим, чем сокращение численности работников, мерам: сокращенный рабочий день и сокращенная рабочая неделя, и то на короткий период, пока заказчики смогли преодолеть последствия кризиса. В октябре 2000 г. заработная плата работникам комбината была повышена в 1,5 раза. В настоящее время наш коллектив имеет самый высокий уровень средней зарплаты в Чеховском районе. Комбинат имеет поддержку у деловых кругов, у государственных и общественных организаций, и подтверждение тому — банковское кредитование на приобретение новой техники, так необходимой для перевооружения предприятия. Имея надежный кадровый потенциал, коллектив ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» с оптимизмом видит будущее своего предприятия и полиграфической отрасли в целом.

Вопросы к ситуации:

1. Чем отличается новый подход к управлению персоналом при стратегическом управлении по сравнению с обычным (не стратегическим управлением)?

2. Как бы вы сформулировали видение, миссию, долгосрочные цели и стратегию ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?

3. Какие факторы внешней среды оказывают наиболее существенное влияние на ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Опишите возможности и опасности исходя из описания ситуации и собственных знаний о состоянии российской экономики.

4. Какие сильные стороны у комбината и каковы его слабости, как вы думаете?

5. Постройте матрицу SWOT-анализа и покажите, какие проблемы ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» решаются с использованием описанной в ситуации стратегии.

6. Почему именно стратегию управления персоналом считает ключевой Генеральный директор ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?

7. Каковы основные составляющие стратегии управления персоналом, реализуемые в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Как бы вы ее кратко сформулировали?

8. Можно ли достигнутый уровень развития кадров считать одной из ключевых внутренних компетенции организации?

9. Какую информацию необходимо отразить в стратегическом организационном плане, социальном, инновационном, инвестиционных планах и в каких подразделах?

10. Охарактеризуйте условия и стратегические изменения, произошедшие в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат».

**Шкала оценивания:** 6 балльная

**Критерии оценивания:**

**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.

### ***1.3 РАСЧЕТНАЯ РАБОТА (ПРОВЕРКА И ЗАЩИТА)***

*Расчетная работа (проверка и защита) по теме 2 «Инструменты современного стратегического анализа»*

Студент выбирает объект исследования, осуществляет поиск информации, применяет актуальные методы и способы обработки и анализа информации для разработки и реализации стратегии, используя при этом современных информационных технологий и программных средств при решении профессиональных задач.

Формулирует выводы для принятия управленческих решений и представляет их в удобной для него форме (документ Word, презентация) с учетом использования современных интернет-технологий бизнеса, бизнес-графики и презентационных технологий в менеджменте организации.

**Вариант 1. Цель работы:** на основе применения матрицы Mckinsey проанализировать ассортимент продукции АО «КЭАЗ», определить ключевые направления компании и разработать направления работ .

#### **Теоретические положения**

Матрица «привлекательность отрасли — конкурентоспособность» по другому называется также матрица General Electric (GE) / McKinsey — это метод

портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании. Модель GE / McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании.

Привлекательность сегмента	Высокая (7-10 баллов)		Высокий потенциал	Высокий потенциал
	Средняя (4-7 баллов)	Низкий потенциал		Высокий потенциал
	Низкая (0-4 балла)	Низкий потенциал	Низкий потенциал	
	Низкая (0-4 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (7-10 баллов)	
Конкурентоспособность товара компании в сегменте				

Рисунок 1 – Матрица Mckinsey

Впервые модель «привлекательность рынка — конкурентоспособность» появилась в 1970-х годах и была предложена корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co, в связи с чем получила название «модель GE/McKinsey». К 1980 году модель «привлекательность-конкурентоспособность» стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса.

Главной особенностью модели Маккинси является: использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. На практике матрица General Electric (GE) / McKinsey позволяет ответить на следующие вопросы:

- какое из направлений бизнеса следует развивать компании;
- в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе;
- какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности;
- какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии;
- как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами;
- в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью.

Этапы построения.

Выделяют 5 ключевых последовательных этапов для правильного построения матрицы:

- 1) Выбор критериев для измерения привлекательности сегментов и оценки уровня конкурентоспособности компании в каждом сегменте;
- 2) Определение веса (= важность) каждого критерия привлекательности и конкурентоспособности;

- 3) Оценка каждого сегмента по выбранным критериям привлекательности и конкурентоспособности;
- 4) Определение потенциала каждого сегмента на основе потребительских и рыночных трендов;
- 5) Выбор целевых сегментов и распределение ресурсов компании.

В основе матрицы McKinsey/ General Electric (GE) лежит два показателя: привлекательность рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует компания; и преимущества в конкуренции или конкурентоспособность товара компании на данном рынке. От силы данных показателей зависит портфельная стратегия компании:

— чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса;

— чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли — тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении.

Критерии привлекательности и конкурентоспособности рождаются из анализа внешней среды (рынка) и внутренней среды (имеющихся ресурсов компании). Критерии очень перекликаются с критериями SWOT-анализа и могут быть заимствованы из него.

Показатели для оценки привлекательности сегмента.

Привлекательность рынка по методу Маккинзи означает:

— привлекательность сегмента с точки зрения потенциальных объемов продаж

— низкие барьеры входа в сегмент для новых игроков

— способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании;

— отсутствие рисков на рынке (риски = потенциальные угрозы, которые влияют на нестабильность продаж сегмента в долгосрочном периоде)

Критерии привлекательности включают в себя рыночные факторы, потребительские факторы и факторы, описывающие тенденции/ динамику сегмента. Принятие решения о вхождении или не вхождении в сегмент должно строиться на оценке возможности компании завоевать лояльность потребителей, которую проще получить, предлагая уникальный, не имеющий аналогов и в тоже время максимально удовлетворяющий актуальные потребности товар. В противном случае выход в сегмент без уникального, действительно нужного продукта повышает вероятность неудачного входа на высоко-конкурентные рынки.

Показатели для оценки конкурентоспособности товара в сегменте

Критерии конкурентоспособности должны отражать долгосрочную возможность компании конкурировать с существующими лидерами сегмента; критерии должны быть оценены с использованием сравнения с конкурентами. Критерии конкурентоспособности включают в себя факторы, описывающие силу конкурентного преимущества компании, ресурсные возможности компании и силу рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность товара.

К факторам, характеризующим конкурентоспособность товара на рынке, относятся:

- наличие у товара уникального торгового преимущества — возможность дифференцировать товар в сегменте;
- возможность обеспечить обязательные базовые характеристики товара на требуемом уровне.

Компания способна конкурировать в сегменте, если товар компании имеет уникальное преимущество перед уже представленными на рынке товарами; товар компании способен удовлетворить базовые потребности в продукте на требуемом или на более эффективном уровне.

Факторы конкурентоспособности товара в модели Mckinsey являются наиболее важными факторами. От того, насколько бренд компании будет отличаться от уже представленных в сегменте товаров, будет зависеть успех выхода в новый сегмент. Новые продукты, появляющиеся на рынке, должны быть лучше по свойствам, доступнее, проще и комфортнее в использовании.

Построение матрицы.

1) Шаг первый: определите критерии конкурентоспособности Вашего товара.

Уровень конкурентоспособности товара — является первым ключевым параметром матрицы МакКинси. От того, насколько твердо товар занимает положение на рынке и насколько уверенно он может конкурировать с похожими товарами зависит маркетинговая стратегия бизнеса. Критерии конкурентоспособности включают в себя оценку силы товара и бренда, ресурсных и инвестиционных возможностей компании, а также оценку уровня внутриотраслевой конкуренции.

После перечисления всех критериев, проставьте каждому критерию уровень важности таким образом, чтобы сумма важности всех критериев = 100%. Наиболее важными факторами конкурентоспособности товара являются его уникальность и способность удовлетворять потребности целевой аудитории максимально полно.

Важность (или вес) критерия при оценке конкурентоспособности товара показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на устойчивость бизнеса компании.

2) Шаг второй: определите критерии оценки привлекательности рынка.

Привлекательность сегмента для бизнеса — второй ключевой параметр матрицы МакКинзи. Привлекательность сегмента влияет на целесообразность высоких вложений в развитие товара на данном рынке, является индикатором для получения сверхприбыли в сегменте. Критерии привлекательности рынка включают в себя оценку внутри рыночных факторов, оценку спроса и тенденции развития рынка.

После перечисления всех критериев, проставьте каждому критерию уровень важности таким образом, чтобы сумма важности всех критериев = 100%. Наиболее важными факторами привлекательности рынка являются наличие свободных рыночных ниш, неудовлетворенный спрос, и темпы роста сегмента.

Важность (или вес) критерия при оценке привлекательности рынка показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на возможность получения

сверхприбылей.

3) Шаг третий: оцените привлекательность сегментов и конкурентоспособность товаров.

Оценка проводится путем присвоения каждому фактору балла от 1 до 10, где 1 — самый низкий балл, означающий, что данный фактор определяет низкую привлекательность рынка и конкурентоспособность компании в сегменте, а 10 — максимальный балл, означающий, что по данному фактору сегмент является очень привлекательным и конкурентоспособность компании в данном сегменте потенциально высокая. Баллы выставляются на основе экспертной оценки, но с учетом данных количественных и качественных исследований по сегменту.

4) Шаг четвертый: рассчитайте общий балл конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия.

После того, как каждому фактору присвоен балл, необходимо рассчитать сводный балл фактора с учетом его веса или важности. Данная операция производится в отдельном столбце путем умножения веса фактора на присвоенный балл.

Итоговая оценка = все фактора \* оценка выраженности фактора

5) Шаг пятый: расположите анализируемые сегменты и товары в матрице согласно количеству набранных баллов

В зависимости от того, какой итоговый балл получил товар по конкурентоспособности и рынок по привлекательности, зависит его положение в матрице:

Интерпретация полученных значений:

от 0-4 баллов: низкая

от 4-7 баллов: средняя

от 7-10 баллов: высокая

6) Шаг шестой: определите ключевые направления бизнеса и разработайте направления работ

От положения товара или сегмента рынка в матрице зависит маркетинговая стратегия.

- чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса

- чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли — тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении.

Сегмент оценивается как перспективный для входа, если он имеет высокие оценки как минимум по одному из критериев: либо «высокий по привлекательности», либо «высокий по конкурентоспособности».

Сегменты, отмеченные серым цветом в матрице, могут быть рассмотрены как целевые в случае: существуют положительные прогнозы, что привлекательность или конкурентоспособность сегмента повысится в ближайшие года (на основе оценки потенциала рынка); или выход в данные сегменты обеспечит более легкое проникновение в будущем в наиболее привлекательные сегменты.

Сегменты, имеющие оценку «низкий» по одному из критериев, должны рассматриваться с особой осторожностью, так как обладают высокими рисками.

Уходите или ограничивайте вход на непривлекательные рынки, где компания не имеет конкурентного преимущества.

### **Практическая часть**

Акционерное общество «Курский электроаппаратный завод», в дальнейшем именуемое «Общество», создано в соответствии с Указом Президента РФ «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 01.07.1992 г. №721, действует на основании настоящего Устава, Федерального Закона «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. с изменениями и дополнениями, (далее «Федеральный закон»), Гражданского Кодекса РФ, других соглашений между акционерами и действующего законодательства Российской Федерации.

Целью создания и деятельности общества является извлечение прибыли в интересах акционеров общества, а так же расширение рынка товаров и услуг.

АО «КЭАЗ» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде общей юрисдикции, арбитражном суде и третейском суде.

Общество осуществляет в качестве основного вида деятельности производство низковольтных аппаратов. Общество может заниматься любой деятельностью, не запрещенной действующим законодательством, как на территории Российской Федерации, так и за рубежом.

Уставный капитал Общества состоит из 372 752 обыкновенных именных акций в бездокументарной форме, номинальной стоимостью 50 рублей каждая. Организация в праве дополнительно размещать обыкновенные акции в именной бездокументарной форме в количестве 751 498 штук номинальной стоимостью 50 рублей каждая.

KEAZ Optima позволяет создавать и реализовать оптимальные решения для управления и защиты технологического оборудования, двигателей, систем кондиционирования и других механизмов в различных отраслях: строительной, горно-рудной, атомно-энергетической, морском судоходстве, военной техникой и других. Под ТМ KEAZ Optima выпускаются:

- Выключатели автоматические OptiDin VM63;
- Выключатели нагрузки модульные OptiDin VM63P;
- Устройства дифференциальной защиты OptiDin;
- Аксессуары к автоматическим выключателям;
- Устройства защиты от импульсных перенапряжений (1, 2 и 3 типа) ;
- Реле напряжения (одно- и трёхфазные) ;
- Реле выбора фаз и реле времени;
- Программируемые таймеры с фотореле и контролем напряжения;
- Реле ограничения тока и мощности;
- Реле защиты двигателя;

- Реле температурные;
- Счетчики электроэнергии;
- Преобразователи частоты;
- Корпуса для электрощитов;
- Стабилизаторы напряжения.

Торговая марка КЭАЗ включает в себя:

- МССВ (выключатели автоматические блочные) ;
- Выключатели-разъединители;
- Контактторы и пускатели магнитные;
- Предохранители;
- Электроустановочные изделия.

Совместно с французской компанией Ferraz Shawmut Курский электроаппаратный завод выпускает быстродействующие предохранители.

Благодаря сильной производственной базе, практически весь производственный цикл оборудования производится на заводе в инструментальном, штамповочном, механическом, пластмассовом цехах. В настоящий момент на базе завода создается независимый испытательный центр электрооборудования, что позволит повысить качество и надёжность производимого оборудования.

На данный момент основными конкурентами КЭАЗ в Российской Федерации считаются такие предприятия как ОАО "ЧЭАЗ", ОАО «Черкесский НВА», ОАО «Электроавтомат», ОАО «Дагэлектроавтомат», ООО «Электрозащита». В настоящее время КЭАЗ — единственные из производителей НВА в России и СНГ, кто предлагает практически всю линейку от 0 до 2000 Ам.

Среди основных потребителей можно разделить на 4 группы по закупаемой продукции. Первая группа – это предохранители. Основными покупателями данного вида продукции являются промышленность, строители, ЖКХ, электростанции и эл. сети, транспортники, объекты Минобороны и др. Вторая группа – это модульные автоматические выключатели. В основном их покупают указанные ранее строители, электростанции и эл. сети, транспортники, а также индивидуальные потребители. Третья группа - блочные автоматические выключатели. Основными покупателями данного вида продукции являются также промышленность, электростанции и эл. сети, транспортники, объекты Минобороны. И последняя четвертая группа – это пластиковые оболочки и аксессуары. Их покупают в основном индивидуальные потребители, а также для промышленных производств.

В настоящий момент КЭАЗ является лидером по производству низковольтной коммутационной аппаратуры среди российских производителей. Ежегодный выпуск оборудования составляет более 5 миллионов единиц продукции и товарооборот более 40 миллионов долларов.

Для определения критериев конкурентоспособности и их весов была сформирована группа экспертов, количеством 7 человек, в нее вошли: Канунников А. В., Иванов Я. В., Карачевцев С., Пузанова Т. В., Киданова О.Н., Шумайлова В. А., Мирошников А. С. Они составили таблицы со следующими критериями:

Таблица 1 - Определение критериев конкурентоспособности продукции АО «КЭАЗ»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора
	100%
Товар компании имеет уникальное преимущество	25%
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товара	20%
Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима или выше, чем у конкурентов	15%
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на рынке	17%
Компания является гибкой и может адаптироваться к рыночным изменениям	13%
Уровень конкуренции в сегменте низкий	5%
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	5%

Таблица 2 - Определение оценки привлекательности рынка для АО «КЭАЗ»

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора
	100%
Объем продаж сегмента высокий	30%
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	20%
Инвестиции в рекламу низкие или отсутствуют	10%
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	18%
Сила конкурирующих брендов невелика	12%
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	7%
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных) минимальны	3%

Далее экспертами были выделены отдельные сегменты товаров АО «КЭАЗ» и занесены в таблицу 3.

Таблица 3 – Оценка сегментов по критерию «конкурентоспособность»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10				
	100%	Предохранители	Модульные автоматические выключатели	Блочные автоматические выключатели	Пластиковые оболочки	Аксессуары
Товар компании имеет уникальное преимущество	25%	8	8	7	2	3
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товара	20%	8	8	8	7	7
Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима или выше, чем у конкурентов	15%	6	6	6	3	3
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на рынке	17%	2	2	2	2	2
Компания является гибкой и может адаптироваться к рыночным изменениям	13%	3	3	3	2	2
Уровень конкуренции в сегменте низкий	5%	5	5	5	2	2
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	5%	3	3	3	2	1

Таблица 4 – Оценка сегментов по критерию «привлекательность»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10				
	100%	Предохранители	Модульные автоматические выключатели	Блочные автоматические выключатели	Пластиковые оболочки	Аксессуары
Объем продаж сегмента высокий	30%	8	9	8	6	7
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	20%	6	5	6	5	5
Инвестиции в рекламу низкие или отсутствуют	10%	4	4	4	2	2
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	18%	3	3	3	4	4
Сила конкурирующих брендов невелика	12%	4	4	4	3	3
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	7%	4	4	4	4	4
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных) минимальны	3%	1	1	1	1	1

Баллы выставляются на основе экспертной оценки, но с учетом данных количественных и качественных исследований по сегменту.

После того, как каждому фактору присвоен балл, необходимо рассчитать сводный балл фактора с учетом его веса или важности. Данная операция производится в отдельном столбце путем умножения веса фактора на присвоенный балл.

Итоговая оценка = все фактора \* оценка выраженности фактора

Таблица 5 – Итоговая оценка сегментов по критерию «конкурентоспособность»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10					Итоговая оценка				
		Предохранители	Модульные автоматические	Блочные автоматические	Пластиковые обложки	Аксессуары	Предохранители	Модульные автоматические	Блочные автоматические	Пластиковые обложки	Аксессуары
Товар компании имеет уникальное преимущество	0,25	8	8	7	2	3	2	2	1,75	0,5	0,75
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товара	0,20	8	8	8	7	7	1,6	1,6	1,6	1,4	1,4
Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима или выше, чем у конкурентов	0,15	6	6	6	3	3	0,9	0,9	0,9	0,45	0,45
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на рынке	0,17	2	2	2	2	2	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34
Компания является гибкой и может адаптироваться к рыночным изменениям	0,13	3	3	3	2	2	0,39	0,39	0,39	0,26	0,26
Уровень конкуренции в сегменте низкий	0,05	5	5	5	2	2	0,25	0,25	0,25	0,1	0,1
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	0,05	3	3	3	2	1	0,15	0,15	0,15	0,1	0,05
<b>Итог</b>							<b>5,63</b>	<b>5,63</b>	<b>5,38</b>	<b>3,15</b>	<b>3,35</b>

Таблица 6 – Итоговая оценка сегментов по критерию «привлекательность»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10					Итоговая оценка				
		1	Предохранители	Модульные автоматические	Блочные автоматические	Пластиковые оболочки	Аксессуары	Предохранители	Модульные автоматические	Блочные автоматические	Пластиковые оболочки
Объем продаж сегмента высокий	0,3	8	9	8	6	7	2,4	2,7	2,4	1,8	2,1
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	0,2	6	5	6	5	5	1,2	1	1,2	1	1
Инвестиции в рекламу низкие или отсутствуют	0,1	4	4	4	2	2	0,4	0,4	0,4	0,2	0,2
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	0,18	3	3	3	4	4	0,54	0,54	0,54	0,72	0,72
Сила конкурирующих брендов невелика	0,12	4	4	4	3	3	0,48	0,48	0,48	0,36	0,36
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	0,07	4	4	4	4	4	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных) минимальны	0,03	1	1	1	1	1	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Итого							<b>5,33</b>	<b>5,43</b>	<b>5,33</b>	<b>4,39</b>	<b>4,75</b>

После того, как по критерию привлекательности сегмента и критерию конкурентоспособности компании в сегменте получены итоговые баллы, переходим непосредственно к построению матрицы Mckinsey/General Electric (GE).

Далее располагаем анализируемые сегменты в матрице согласно количеству набранных баллов. В зависимости от того, какой итоговый балл получил товар по конкурентоспособности и рынок по привлекательности, зависит его положение в матрице.

Привлекательность сегмента	Высокая (7-10 баллов)			
	Средняя (4-7 баллов)	Пластиковые оболочки, Аксессуары	Предохранители, Модульные автоматические выключатели, Блочные автоматические выключатели	
	Низкая (0-4 балла)			
		Низкая (0-4 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (7-10 баллов)
Конкурентоспособность товара компании в сегменте				

Рисунок 2– Матрица Mckinsey для АО «КЭАЗ»

Таким образом, всю продукцию АО «КЭАЗ» можно разделить на 5 сегментов: предохранители, модульные автоматические выключатели, блочные автоматические выключатели, пластиковые оболочки, аксессуары. Проведя анализ, группа экспертов пришла к следующим выводам:

- сегменты «предохранители», «модульные автоматические выключатели» и «блочные автоматические выключатели» можно отнести к сегментам со средней привлекательностью и конкурентоспособностью и, как следствие, со средним потенциалом. Это целевые сегменты. Вследствие этого строить дальнейшую стратегию продвижения товаров необходимо на основе прогноза изменений ситуации на рынке.

- сегменты «пластиковые оболочки» и «аксессуары» относятся к сегментам со средней привлекательностью и низкой конкурентоспособностью. Стратегию необходимо строить с особой осторожностью, так как имеет место определенный риск. Нужно концентрировать все ресурсы и усилия на привлекательных рынках, где позиции компании гарантированы за счет наличия конкурентных преимуществ.

**Вариант 2. Цель работы:** построить матрицу Херси и Бланшара для конкретной организации. Сделать выводы.

### Теоретическая часть

Поль Херси и Кен Бланшар в 1993 г. разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали теорией жизненного цикла. Эта теория является творческим развитием подхода Блейка и Моуто-на, не указавших конкретный критерий выбора того или иного стиля руководства.

Согласно модели Херси и Бланшара, самые эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей. Зрелость не следует определять по категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, достигать поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. При этом зрелость является не постоянным качеством лица или группы, а, скорее, характеристикой конкретной ситуации. Другими словами, в зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень зрелости. Соответственно, руководитель может менять свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению цели, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. На основании данной субъективной оценки руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретных лица или группы.

Таблица 1- Степень зрелости сотрудников

↑ Уровень мотивации	<b>R1 Новичок</b> Не может но хочет	<b>R4 Самостоятельный</b> Хочет и может
	<b>R2 Разочаровавшийся</b> Не может и не хочет	<b>R3 Способный</b> Может но не хочет
	→ Уровень знаний	

Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: 1) указывающий, 2) наставнический, 3) поддерживающий, 4) делегирующий.

S1. Указывающий - указывающий стиль лидерства ассоциируется с авторитарным лидерством. Применяя этот стиль руководитель будет принимать все решения без консультации с подчиненными. Он проинформирует команду о принятом им решении и будет рассчитывать, что команда выполнит его указания. Мнение команды не учитывается, лидер решает самостоятельно кто, что, как, почему и где.

S2. Наставнический - при наставническом стиле управления, руководитель по-прежнему определяет функции и задачи. Однако в отличие от указывающего, он более восприимчив к участию и мнению своих подчиненных. Такие лидеры «продают» свои идеи и планы подчиненным. Данный стиль управления тесно связан с демократичным стилем лидерства. Часто с этим стилем руководства ассоциируются спортивные тренеры. Они ставят игроков на позиции, а затем обучают и тренируют команду для достижения наилучших результатов.

S3. Поддерживающий - поддерживающий лидер будет участвовать в создании идей и принятии решений, но большинство решений будет приниматься командой. Этот тип руководства может показаться «тихим», потому что лидер позиционируется равным членом команды, а не руководителем.

S4. Делегирующий - этот стиль руководства основан на невмешательстве и схож с либеральным стилем управления, где группа принимает практически все решения сама. В зависимости от степени готовности сотрудников определенное поведение руководителя может быть эффективным и неэффективным. Эффективность поведения здесь зависит именно оттого, насколько правильный стиль, адекватный ситуации, избрал руководитель.

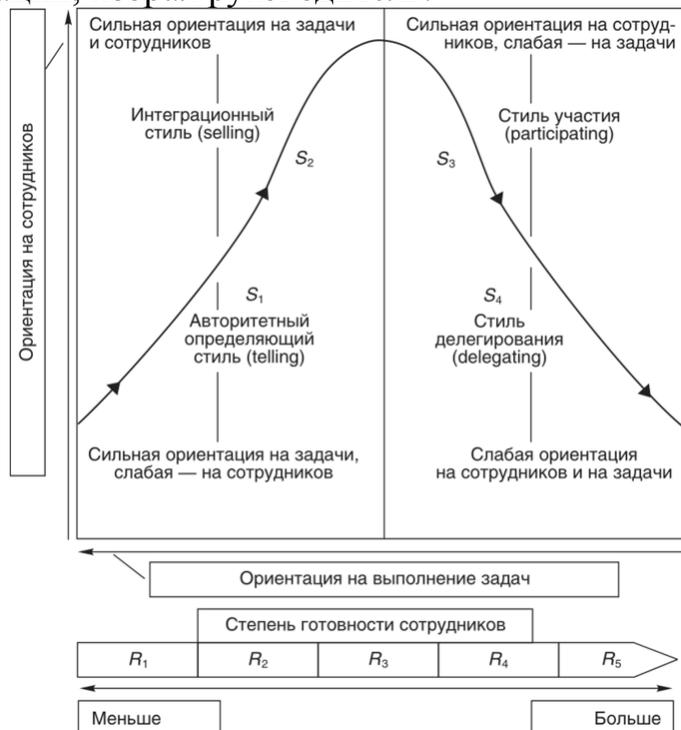


Рисунок 1 - Модель Херси и Бланшара

Такой тип лидерства, как правило, в большей степени сфокусирован на формировании картины будущего, чем на ежедневном управлении. Руководитель работает над стратегией и видением, но решение как этого достичь, остается за подчиненными.

Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания»; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости ( $R_1$ ). Здесь этот стиль вполне уместен, потому что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль  $S_2$  («продавать») подразумевает, что руководитель в равной и высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят, но не могут принять ответственность, так как обладают средним уровнем зрелости ( $R_2$ ). Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль  $S_3$  характеризуется умеренно высокой степенью зрелости ( $R_3$ ). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть своей причастности к выполнению данной задачи и сознавать ее. Руководители могут повысить мотивацию и причастность к выполнению задачи своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большому участию и причастности.

Четвертый стиль  $S_4$  характеризуется высокой степенью зрелости ( $R_4$ ). В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования полномочий, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к выполнению задачи. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но, как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей на «давать указания», «продавать», «участвовать» и «делегировать» и неясность, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

Каждому уровню развития сотрудника по отношению к задаче соответствует свой стиль управления:

P1 – S 1 : мотивирован, но непрофессионален – нужны директивы

Для сотрудника уровня P1 («Не способен, но настроен») четко ставим задачу и даем инструкции. Сотрудник нуждается в контроле.

P2 – S2: не мотивирован и непрофессионален – нужно натаскивание

Сотруднику уровня P2 («Не способен и не настроен») нужны и директивы, и поддержка лидера, поэтому оптимальным будет наставнический стиль (C2). Вы натаскиваете сотрудника, повышая его профессионализм.

P3 – S3: профессионален, но не мотивирован – нужна поддержка

Сотрудник уровня P3 способен к решению задачи, но не настроен. У него все в порядке и со знаниями, и с навыками, проблема только с мотивацией и уверенностью в себе. Соответственно, лидер выбирает поддерживающий стиль (C3), чтобы сотрудник осознал, что ему позволяют быть самостоятельным – его идеи находят отклик и конвертируются в рабочие успехи.

P4 – S4: мотивирован и профессионален – нужно делегирование

Мотивированный, опытный и способный на решение задач сотрудник уровня P4 («Способен и настроен») может руководить и применять развивающие стили лидерства к менее опытным сотрудникам.



Рисунок 2 – соответствие уровню развития сотрудника к стилю управления

### Практическая часть

Открытое акционерное общество «Курский электроаппаратный завод», в дальнейшем именуемое «Общество», создано в соответствии с Указом Президента РФ «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 01.07.1992 г. №721, действует на основании настоящего Устава, Федерального Закона «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. с изменениями и дополнениями, (далее «Федеральный закон»), Гражданского Кодекса РФ, других соглашений между акционерами и действующего законодательства Российской Федерации.

Целью создания и деятельности общества является извлечение прибыли в интересах акционеров общества, а также расширение рынка товаров и услуг.

Стратегия КЭАЗ сегодня, это:

— совершенствование процесса разработки продуктов и их постановки на производство

— техническое обновление производства под новые продукты и в целях повышения стабильности качества

— реорганизация системы управления персоналом в рамках HR-стратегии

— создание системы внешнего обучения

Миссия ООО КЭАЗ заключается в том, чтобы удовлетворять потребности широкого круга потребителей на территории России, СНГ и некоторых других стран, специализируясь в защите жизни и имуществ, при использовании электрической энергии.

ООО «КЭАЗ» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде общей юрисдикции, арбитражном суде и третейском суде.

Общество осуществляет в качестве основного вида деятельности производство низковольтных аппаратов. Общество может заниматься любой деятельностью, не запрещенной действующим законодательством, как на территории Российской Федерации, так и за рубежом.

Уставный капитал ООО «КЭАЗ» составляет 18 637 600 рублей.

Уставный капитал Общества состоит из 372 752 обыкновенных именных акций в бездокументарной форме, номинальной стоимостью 50 рублей каждая. Организация в праве дополнительно размещать обыкновенные акции в именной бездокументарной форме в количестве 751 498 штук номинальной стоимостью 50 рублей каждая.

KEAZ Optima позволяет создавать и реализовать оптимальные решения для управления и защиты технологического оборудования, двигателей, систем кондиционирования и других механизмов в различных отраслях: строительной, горно-рудной, атомно-энергетической, морском судоходстве, военной техникой и других. Под ТМ KEAZ Optima выпускаются:

- Выключатели автоматические OptiDin VM63;
- Выключатели нагрузки модульные OptiDin VM63P;
- Устройства дифференциальной защиты OptiDin;
- Аксессуары к автоматическим выключателям;
- Устройства защиты от импульсных перенапряжений (1, 2 и 3 типа);
- Реле напряжения (одно- и трёхфазные) ;
- Реле выбора фаз и реле времени;
- Программируемые таймеры с фотореле и контролем напряжения;
- Реле ограничения тока и мощности;
- Реле защиты двигателя;

- Реле температурные;
- Счетчики электроэнергии;
- Преобразователи частоты;
- Корпуса для электрощитов;
- Стабилизаторы напряжения.

Торговая марка КЭАЗ включает в себя:

- МССВ (выключатели автоматические блочные) ;
- Выключатели-разъединители;
- Контактторы и пускатели магнитные;
- Предохранители;
- Электроустановочные изделия.

Совместно с французской компанией Ferraz Shawmut Курский электроаппаратный завод выпускает быстродействующие предохранители.

Благодаря сильной производственной базе, практически весь производственный цикл оборудования производится на заводе в инструментальном, штамповочном, механическом, пластмассовом цехах. В настоящий момент на базе завода создается независимый испытательный центр электрооборудования, что позволит повысить качество и надёжность производимого оборудования.

На данный момент основными конкурентами КЭАЗ в Российской Федерации считаются такие предприятия как ОАО "ЧЭАЗ", ОАО «Черкесский НВА», ОАО «Электроавтомат», ОАО «Дагэлектроавтомат», ООО «Электрозащита». В настоящее время КЭАЗ — единственные из производителей НВА в России и СНГ, кто предлагает практически всю линейку от 0 до 2000 Ам.

Среди основных потребителей можно разделить на 4 группы по закупаемой продукции. Первая группа – это предохранители. Основными покупателями данного вида продукции являются промышленность, строители, ЖКХ, электростанции и эл. сети, транспортники, объекты Минобороны и др. Вторая группа – это модульные автоматические выключатели. В основном их покупают указанные ранее строители, электростанции и эл. сети, транспортники, а также индивидуальные потребители. Третья группа - блочные автоматические выключатели. Основными покупателями данного вида продукции являются также промышленность, электростанции и эл. сети, транспортники, объекты Минобороны. И последняя четвертая группа – это пластиковые оболочки и аксессуары. Их покупают в основном индивидуальные потребители, а также для промышленных производств.

В настоящий момент КЭАЗ является лидером по производству низковольтной коммутационной аппаратуры среди российских производителей. Ежегодный выпуск оборудования составляет более 5 миллионов единиц продукции и товарооборот более 40 миллионов долларов.

Для выявления стиля руководства, используя управленческую решетку Блейка-Моутона, необходимо оценить правдивость представленных ниже утверждений по шкале от 0(не правда) до 5(правда). Заполнять таблицу необходимо непосредственно управленцу или приближенному к нему работнику.

В данном случае оценивал утверждения глава службы по персоналу Селихова К. В.

Таблица 1- Оценка параметров вертикальной оси

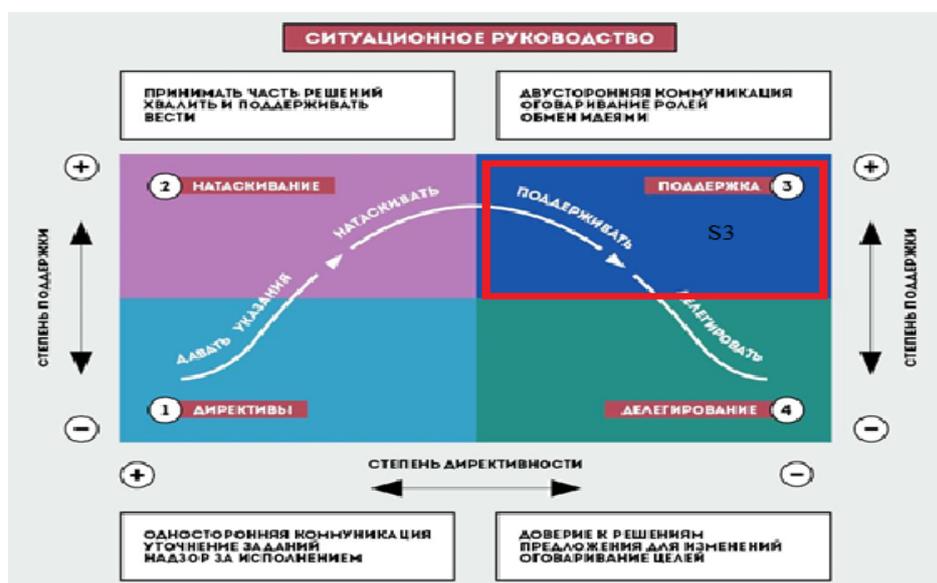
Утверждение	Оценка
Я подключаю свою команду, когда необходимо принимать решения, и я стараюсь реализовывать свои идеи и предложения	5
Мне очень нравится наставлять сотрудников на новые задачи и процедуры	4
Я поощряю творческий подход в работе своих сотрудников	3
Я с удовольствием читаю статьи, книги и журналы об обучении, лидерстве и психологии, а затем применяю полученную информацию в работе	5
Ради исправления ошибки я не боюсь испортить отношения	3
Мне очень нравится объяснять тонкости и детали сложной задачи или проекта моим сотрудникам	4
Нет ничего более важного, чем создание отличной команды	4
Я учитываю интересы других людей	4
Я охотно консультирую своих сотрудников, чтобы они улучшили работу или поведение	2
Итог * 0,2	6,8

Итоговую сумму умножаем на 0,2. Проводим аналогичную оценку следующих факторов.

Таблица 2- Оценка параметров горизонтальной оси

Утверждение	Оценка
Ничто не является более важным, чем достижение цели или задачи	4
Я внимательно слежу за графиком, чтобы быть уверенным, что задача или проект будут завершены в срок	5
Чем сложнее задача, тем больше мне она нравится	4
Когда я рассматриваю сложную задачу, то могу гарантировать, что учитываю каждую ее деталь	3
Мне легко выполнить несколько сложных задач одновременно	3
Я управляю своим временем очень эффективно	4
Разбивать большие проекты на мелкие задачи, которые выполнить проще, – это мой конек	4
Мне нравится анализировать проблемы	4
Я с удовольствием читаю статьи, книги и журналы по своей профессии, а затем применяю на практике информацию, которую я получил.	5
Итог * 0,2	7,2

Таким образом, мы получаем координату (7.2 ; 6,8), которая соответствует квадранту 9.9 Командное руководство. Данный стиль руководства наиболее предпочтителен. Он означает, что подчиненным нравится сам процесс работы, они ощущают себя частью команды, творчески подходят к своим обязанностям, что благотворно влияет на производительность труда. Текучесть кадров минимальна.



Это соответствует поддерживающему стилю (S3). Этому стилю руководства соответствует 3-й уровень развития сотрудников. P3 – S3: профессионален, но не мотивирован – нужна поддержка. Сотрудник уровня P3 способен к решению задачи, но не настроен. У него все в порядке и со знаниями, и с навыками, проблема только с мотивацией и уверенностью в себе. Соответственно, лидер выбирает поддерживающий стиль (С3), чтобы сотрудник осознал, что ему позволяют быть самостоятельным – его идеи находят отклик и конвертируются в рабочие успехи.

*Расчетная работа (проверка и защита) по теме 3 «Разработка и реализация стратегии»*

Студент выбирает объект исследования, осуществляет поиск информации, применяет актуальные методы и способы обработки и анализа информации для разработки и реализации стратегии, используя при этом современных информационных технологий и программных средств при решении профессиональных задач.

Формулирует выводы для принятия управленческих решений и представляет их в удобной для него форме (документ Word, презентация) с учетом использования современных интернет-технологий бизнеса, бизнес-графики и презентационных технологий в менеджменте организации

**Вариант 1. Цель работы:** обосновать выбор стратегии расширения торговой марки при выпуске на рынок OptiDin DM63 - нового устройства защитного отключения (УЗО) на токи до 100А

### **Теоретические положения**

Если компания планирует выход из занятой ниши, она должна расширять ассортимент выпускаемых товаров и стремиться охватить новые сегменты рынка. Часто поставщик выводит несколько торговых марок на один обширный рынок. Иногда один бренд распространяется на целый ряд продуктов, в других каждому продукту присваивается собственная торговая марка.

При расширении товарной линии новые продукты появляются в уже существующей товарной категории под имеющейся торговой маркой. Примером служит создание товаров новых форм, размеров, изменение упаковки.

Мультимарками называются торговые марки из одной товарной категории, но обладающие собственной индивидуальностью. Например, стратегии мультимарок придерживается Procter & Gamble, выпуская моющие средства под 9 торговыми марками.

Расширение семейства марки (брендинг) подразумевает использование определенного товарного знака, с успехом зарекомендовавшего себя на одном рынке или канале распределения, для продвижения товаров на другие сегменты. Когда различия между рынками велики, расширение марки называют также растяжением. Например, успешное имя «Porsche» было использовано при производстве одноименных солнцезащитных очков, а под именем «Yamaha» выпускаются музыкальные инструменты, высокотехнологические продукты и спортивное

оборудование.

Практика расширения товарных линий и стратегия мультимарок завоевали популярность по двум причинам. Во-первых, они способствуют сегментированию рынков. На ранней стадии развития рынка фирме достаточно выпускать единственный продукт, поскольку на этом этапе спрос обычно носит характер однородного и недостаточен для запуска целой серии продуктов. По мере роста рынка на нем выделяются новые сегменты, требования покупателей «дробятся», возникают возможности создания новых торговых марок. Во-вторых, активные конкуренты считают, что для современных рынков стратегии мультимарок, инноваций и сегментирования являются наиболее эффективными и конкурентоспособными.

Расширение семейства торговой марки происходит по горизонтали или по вертикали. Горизонтальное направлено на дифференцирование не потребителей, а каналов распределения. Предоставляя дистрибьюторам, розничным продавцам или интернет-каналам распределения различные торговые марки, производитель способствует расширению своей доли рынка и системы распределения. Например, компания Reebok предлагает два варианта бренда для своей спортивной обуви: «Premier» предназначен для специализированных магазинов спортивных товаров, а «Classic» — для обычных магазинов, массового рынка. Горизонтальный брендинг часто требует гораздо меньших затрат, потому что торговые марки могут иметь только незначительные отличия.

Расширение торговой марки по вертикали предполагает применение различных марочных стратегий к разным потребительским группам. Для завоевания новых целевых рынков наиболее эффективным является создание новой торговой марки с собственным имиджем, системой продаж и обслуживания.

Расширение марочного семейства по вертикали более действенно, чем горизонтальное. Основной проблемой становится высокая стоимость формирования индивидуальности торговой марки. Чтобы выйти на новый автомобильный рынок, компания Ford купила торговую марку «Jaguar», заплатив за нее £1,5 млрд, а компании Toyota для продвижения своей марки «Lexus» пришлось затратить значительно больше средств. Таким образом, хотя вертикальная система мультимарок может генерировать более высокие доходы, она предлагает меньше возможностей, чем горизонтальный мультибрендинг, в области экономии на масштабах и разделении на весь ассортимент продукции затрат на закупки, маркетинг, распределение и обслуживание.

В условиях современного рынка возрастает роль стратегий расширения товарных линий и торговых марок, использования зонтичных брендов и особенно присвоения имени компании отдельным удачно разработанным продуктам. Популярность расширения семейств торговых марок и присвоения им названий корпораций объясняется следующими причинами. Во-первых, высокий уровень отторжения рынком новых продуктов заставляет компании во избежание риска обращаться к расширению торговых марок. Новый продукт как будто наследует «престижность» или «техническое совершенство» оригинальной марки, когда товарный знак выступает в качестве косвенной гарантии качества. Кроме того, создание совершенно самостоятельной новой марки стоит очень дорого. Наконец,

сконцентрировав усилия на зонтичном бренде, компании достигают эффекта экономии на масштабах и сберегают ресурсы. Если фирма владеет множеством торговых марок, ей неизбежно приходится «распылять» маркетинговый бюджет, что облегчает положение конкурентов (тем более, если они направляют имеющиеся ресурсы на единственную марку).

Однако расширение семейства торговой марки (собрание товаров под одним «зонтиком») не всегда позволяет достичь планируемых результатов. Не обладающий конкурентным преимуществом товар или товар, не получающий достаточной маркетинговой поддержки, обречен на неудачу. Часто неудачное расширение связано с тем, что новый продукт выводится на рынок, на котором оригинальная марка неизвестна, отсутствуют положительные ассоциации с нею.

С целью облегчения принятия решения о расширении торговой марки или использовании индивидуального бренда Питером Дойлем в работе «Маркетинг-менеджмент и стратегии» [3] была предложена матрица стратегии расширения марочных семейств, представленная в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица стратегии расширения марочных семейств

Признаки сегментации		Отличительные преимущества	
		Подобные	Различные
Сегменты целевого рынка	Подобные	Имя компании или собственное название серии продуктов (1)	Имя компании + торговая марка (3)
	Различные	Имя компании + идентификационный признак (2)	Уникальные названия торговых марок (4)

Согласно предложенной матрице, выделяется четыре основных варианта (стратегии) расширения семейства торговой марки:

1) стратегия расширения – если товары предназначены для одного и того же сегмента целевого рынка, они могут с уверенностью выступать под одним товарным знаком или называться именем компании. В данном случае разным продуктам присваивается единое название и используются сходные стратегии позиционирования. Так, компания Danon расширила товарную линию йогуртов, включая в нее обезжиренный «легкий» йогурт, десертные ароматизированные йогурты, а также «сливочные» версии, специально разработанные для детей;

2) стратегия сегментирования – если марки имеют одинаковое отличительное преимущество, но рассчитаны на разные целевые рынки, то целесообразно использовать для них имя компании. Однако важно, чтобы была указана «степень» идентификационного признака продукта. Например, обувь компании Reebok под брендами «Premier» и «Classic» представляет отличное от других фирм преимущество, основанное на высоком качестве, но более дорогая модель предназначена для потребителей, больше заботящихся о своем имидже. Дополнительная степень идентификации служит для позиционирования торговой

марки, указывая на ее престижность;

3) стратегия зонтичного бренда – если компания предлагает товары, имеющие различные отличительные преимущества, маркам обычно дают индивидуальные имена. Использование их вместе с наименованием компании повышает узнаваемость продукта и его конкурентоспособность. Например, всем известная итальянская компания Ferrero выпускает детскую линейку сладостей под названием Kinder – Surprise, Chocolate, Pinguì;

4) стратегия мультимарок – целесообразно, чтобы на различных целевых рынках товары с разными отличительными преимуществами имели уникальные названия. Так, компания Toyota позиционирует торговую марку «Lexus» как уникальную, отличную от других автомобильных брендов.

Использование данной матрицы для выбора стратегии расширения торговых марок возможно в двух направлениях:

1) прямое направление. После объективной оценки факторов внешней и внутренней среды и ассортимента выпускаемой компанией продукции следует сравнить стратегию позиционирования, которая следует из матрицы, и стратегию, используемую фирмой на практике. Они не должны отличаться. В противном случае исследуемая фирма все равно вынуждена будет взять на вооружение стратегию позиционирования, вытекающую из матрицы, потеряв время и деньги;

2) обратное направление. Можно косвенно оценить качественные характеристики предлагаемой продукции. Целевая аудитория производимого продукта, как правило, известна. Стратегию расширения торговых марок можно оценить по названию продукта. Тогда качественные отличия продукта будут определяться из матрицы.

Таким образом, выбор направления расширения торговых марок зависит от стратегии позиционирования продукции конкретного предприятия.

### **Практическая часть**

Открытое акционерное общество «Курский электроаппаратный завод», в дальнейшем именуемое «Общество», создано в соответствии с Указом Президента РФ «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 01.07.1992 г. №721, действует на основании настоящего Устава, Федерального Закона «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. с изменениями и дополнениями, (далее «Федеральный закон»), Гражданского Кодекса РФ, других соглашений между акционерами и действующего законодательства Российской Федерации.

Целью создания и деятельности общества является извлечение прибыли в интересах акционеров общества, а также расширение рынка товаров и услуг.

Стратегия КЭАЗ сегодня, это:

— совершенствование процесса разработки продуктов и их постановки на производство

— техническое обновление производства под новые продукты и в целях повышения стабильности качества

- реорганизация системы управления персоналом в рамках HR-стратегии
- создание системы внешнего обучения

Миссия ООО КЭАЗ заключается в том, чтобы удовлетворять потребности широкого круга потребителей на территории России, СНГ и некоторых других стран, специализируясь в защите жизни и имущества, при использовании электрической энергии.

ООО «КЭАЗ» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде общей юрисдикции, арбитражном суде и третейском суде.

Общество осуществляет в качестве основного вида деятельности производство низковольтных аппаратов. Общество может заниматься любой деятельностью, не запрещенной действующим законодательством, как на территории Российской Федерации, так и за рубежом.

Уставный капитал ООО «КЭАЗ» составляет 18 637 600 рублей.

Уставный капитал Общества состоит из 372 752 обыкновенных именных акций в бездокументарной форме, номинальной стоимостью 50 рублей каждая. Организация в праве дополнительно размещать обыкновенные акции в именной бездокументарной форме в количестве 751 498 штук номинальной стоимостью 50 рублей каждая.

KEAZ Optima позволяет создавать и реализовать оптимальные решения для управления и защиты технологического оборудования, двигателей, систем кондиционирования и других механизмов в различных отраслях: строительной, горно-рудной, атомно-энергетической, морском судоходстве, военной техникой и других. Под ТМ KEAZ Optima выпускаются:

- Выключатели автоматические OptiDin VM63;
- Выключатели нагрузки модульные OptiDin VM63P;
- Устройства дифференциальной защиты OptiDin;
- Аксессуары к автоматическим выключателям;
- Устройства защиты от импульсных перенапряжений (1, 2 и 3 типа);
- Реле напряжения (одно- и трёхфазные) ;
- Реле выбора фаз и реле времени;
- Программируемые таймеры с фотореле и контролем напряжения;
- Реле ограничения тока и мощности;
- Реле защиты двигателя;
- Реле температурные;
- Счетчики электроэнергии;
- Преобразователи частоты;
- Корпуса для электрощитов;
- Стабилизаторы напряжения.

Торговая марка КЭАЗ включает в себя:

- МССВ (выключатели автоматические блочные) ;
- Выключатели-разъединители;

- Контакторы и пускатели магнитные;
- Предохранители;
- Электроустановочные изделия.

Совместно с французской компанией Ferraz Shawmut Курский электроаппаратный завод выпускает быстродействующие предохранители.

Благодаря сильной производственной базе, практически весь производственный цикл оборудования производится на заводе в инструментальном, штамповочном, механическом, пластмассовом цехах. В настоящий момент на базе завода создается независимый испытательный центр электрооборудования, что позволит повысить качество и надёжность производимого оборудования.

На данный момент основными конкурентами КЭАЗ в Российской Федерации считаются такие предприятия как ОАО "ЧЭАЗ", ОАО «Черкесский НВА», ОАО «Электроавтомат», ОАО «Дагэлектроавтомат», ООО «Электрозащита». В настоящее время КЭАЗ — единственные из производителей НВА в России и СНГ, кто предлагает практически всю линейку от 0 до 2000 Ам.

Среди основных потребителей можно разделить на 4 группы по закупаемой продукции. Первая группа – это предохранители. Основными покупателями данного вида продукции являются промышленность, строители, ЖКХ, электростанции и эл. сети, транспортники, объекты Минобороны и др. Вторая группа – это модульные автоматические выключатели. В основном их покупают указанные ранее строители, электростанции и эл. сети, транспортники, а также индивидуальные потребители. Третья группа - блочные автоматические выключатели. Основными покупателями данного вида продукции являются также промышленность, электростанции и эл. сети, транспортники, объекты Минобороны. И последняя четвертая группа – это пластиковые оболочки и аксессуаров. Их покупают в основном индивидуальные потребители, а также для промышленных производств.

В настоящий момент КЭАЗ является лидером по производству низковольтной коммутационной аппаратуры среди российских производителей. Ежегодный выпуск оборудования составляет более 5 миллионов единиц продукции и товарооборот более 40 миллионов долларов.

Перед отделом маркетинга руководством АО «КЭАЗ» поставлена задача по выбору стратегии расширения торговой марки «KEAZ Optima», т.е. специалистам необходимо решить: выпускать новый продукт под прежней маркой «KEAZ Optima» с очередным порядковым номером или выпустить машину под новой маркой.

Решить данную проблему выбора стратегии расширения торговой марки позволяет рассмотренная выше матрица стратегии расширения марочных семейств (см. таблицу 1).

Прежде чем приступить к выбору конкретной стратегии, сделаем ряд важных замечаний:

- 1) АО «КЭАЗ» производит высокотехнологичную электроаппаратуру под 2-мя торговыми марками: «KEAZ Optima» и «КЭАЗ»
- 2) Оба бренда АО «КЭАЗ» являются известными на рынке электроаппаратуры;
- 3) Исследуемое предприятие использует оба бренда в полном объеме, занимая одну из ведущих долей на рынке. Реклама и продвижение также работают эффективно;

- 4) Продукция исследуемого предприятия отличается высоким качеством;
- 5) ТМ «KEAZ Optima» включает в себя: выключатели автоматические OptiDin BM63; выключатели нагрузки модульные OptiDin BM63P; устройства дифференциальной защиты OptiDin. OptiDin BM63P (до 100 А) по характеристикам является улучшенной версией OptiDin BM63P, следовательно вводить новую ТМ не является целесообразным.

На основе проведенного исследования, руководством АО «КЭАЗ» было принято решение не придерживаться стратегии зонтичного бренда и вывести на рынок новый вид модульного выключателя OptiDin BM63P (до 100 А) под торговой маркой «KEAZ Optima».

Таблица 2 – Матрица выбора стратегии расширения марочных семейств при запуске новой бурильно-крановой машины АО «КЭАЗ»

Признаки сегментации		Отличительные преимущества	
		Подобные	Различные
Сегменты целевого рынка	Подобные	Стратегия вывода на рынок нового продукта под ТМ «KEAZ Optima»	
	Различные	-	-

Таким образом, можно сделать вывод, что исследуемому предприятию тактика вывода на рынок нового продукта под новой ТМ нецелесообразна ввиду наличия у предприятия серии подобного вида электропродукции.

**Вариант 2.** Цель работы: обосновать стратегическое направление развития организации на основе анализа ее конкурентной позиции.

### Теоретическая часть

Данная матрица, ведется в системе координат, одной из осей которой является привлекательность отрасли, в которой функционирует стратегическая единица бизнеса, а другой осью - конкурентная позиция стратегической единицы бизнеса в ее отрасли. Давайте рассмотрим то, как строится эта матрица.

Для того чтобы установить степень привлекательности отрасли, необходимо выполнить следующие действия.

1. Устанавливается набор параметров, по которым будет оцениваться привлекательность отрасли. Такими параметрами могут быть интенсивность конкуренции, прибыльность отрасли, рост отрасли, ее размер, технологическая стабильность и т.п. Разработчики матрицы сами определяют то, какие параметры учесть при оценке отрасли, и то, какова должна быть степень детализации при выборе отдельных конкретных параметров.

2. Разработчики матрицы дают каждому параметру вес его относительной значимости для фирмы. Тем параметрам, которые с точки зрения фирмы наиболее важны для оценки привлекательности отрасли, даются более высокие веса. И соответственно менее важным - меньшие веса. Для удобства проведения расчетов веса распределяются таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

3. Каждому из параметров дается оценка степени его привлекательности для компании в оцениваемой отрасли. Эта оценка параметров ведется в зависимости от того, насколько заключенная в параметре характеристика отрасли несет в себе возможности для достижения целей фирмы. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 - наиболее привлекательный, 1 - наименее привлекательный параметр. Например, если фирма стремится к расширению, а отрасль совсем не растет, то параметр роста отрасли получит оценку 1. Это будет означать, что он несет в себе угрозу для фирмы.

4. Оценка относительной значимости каждого параметра умножается на соответствующую оценку привлекательности этого параметра и все эти произведения складываются. В сумме получается интегральная оценка привлекательности отрасли. Максимальная оценка привлекательности отрасли может быть 5, а минимальная - 1.

В таблице 1 приведен гипотетический пример расчета привлекательности отрасли.

Таблица 1 – Оценка привлекательности отрасли

Параметры отрасли	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1. Рост	0,2	5	$0,2*5=1$
2. Технологическая стабильность	0,5	2	$0,5*2=1$
3. Прибыльность	0,2	1	$0,2*1=0,2$
4. Размер	0,1	5	$0,1*5=0,5$
Оценка привлекательности отрасли			$1+1+0,2+0,5=2,7$

Для того чтобы оценить конкурентную позицию в отрасли, применяется следующая процедура.

1. Для каждой отрасли, в которой функционирует фирма, составляется список ключевых факторов успеха. Этими факторами могут быть, например, издержки, производительность, исследовательский потенциал, доля рынка и т.п.

2. Разработчики определяют относительные веса факторов, отражающие степень их значимости для достижения в отрасли устойчивой конкурентной позиции. Сумма весов должна быть равна единице.

3. Для каждого бизнеса (продукта) определяется степень его конкурентной силы в отрасли по каждому из ключевых факторов успеха. Степень конкурентной силы измеряется от 1 до 5. Если разработчики ставят 5, то это означает, что по данному критическому фактору успеха стратегическая единица бизнеса в своей отрасли имеет сильную конкурентную позицию. Если же выставляется 1, то конкурентная позиция по оцениваемому фактору очень слабая.

4. Вычисляется обобщенная оценка конкурентной позиции в отрасли. Для этого относительный вес каждого ключевого фактора успеха умножается на

соответствующую оценку степени конкурентной силы стратегической единицы бизнеса. Все полученные произведения складываются. Результат сложения дает интегральную оценку конкурентной позиции в отрасли.

В таблице 2 приводится гипотетический пример расчета конкурентной позиции в отрасли.

Таблица 2 – Оценка конкурентной позиции в отрасли

Ключевые факторы успеха	Относительный вес	Оценка конкурентной силы	Результат
1.Исследовательский потенциал	0,3	5	$0,3*5=1,5$
2.Издержки производства	0,2	2	$0,2*2=0,4$
3.Качества продукции	0,2	3	$0,2*3=0,6$
4. Доля рынка	0,3	1	$0,3*1=0,3$
Оценка конкурентной позиции			$1,5+0,4+0,6+0,3=2,8$

После того как получены оценка привлекательности отрасли и оценка конкурентной позиции, строится матрица позиционирования. По горизонтали откладывается конкурентная позиция, а по вертикали привлекательность отрасли. Каждая из осей разбивается на три равные части, характеризующие степень привлекательности отрасли (высокая, средняя, низкая) и состояние конкурентной позиции (хорошее, среднее, плохое). Внутри матрицы выделяется девять квадрантов, попадание в которые при позиционировании бизнесов (продуктов) указывает на то, какое место в стратегии фирмы должно им отводиться в будущем.

Матрица улучшения конкурентной позиции продемонстрирована на рисунке 1.



Рисунок 1 – Матрица улучшения конкурентной позиции

Бизнесы (продукты), которые попали в квадраты "Успех", фирма должна применять стратегию развития. Эти бизнесы имеют хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях, поэтому явно им принадлежит будущее.

Бизнесы (продукты), оказавшиеся в квадрате "Вопросительный знак", могут иметь хорошее будущее, но для этого фирме следует приложить большие усилия по улучшению их конкурентной позиции.

Бизнесы (продукты), оказавшиеся в квадрате "Доходный бизнес", являются

источником получения денег. Они очень важны для поддержания нормальной жизни фирмы. Но они могут умереть, так как привлекательность для фирмы отрасли, в которой они находятся, низкая.

Попадание в квадрат "Средний бизнес" не дает возможности однозначно судить о дальнейшей судьбе бизнеса (продукта). По отношению к ней решение может быть принято только по результатам анализа состояния всего портфеля бизнесов (продуктов).

Бизнесы (продукты), попавшей в квадрат "Поражение", следует сделать вывод, что она находится в очень нежелательной позиции, требует достаточно быстрого и эффективного вмешательства с целью предотвращения возможных серьезных негативных последствий для фирмы.

### **Практическая часть**

Открытое акционерное общество «Курский электроаппаратный завод», в дальнейшем именуемое «Общество», создано в соответствии с Указом Президента РФ «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 01.07.1992 г. №721, действует на основании настоящего Устава, Федерального Закона «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. с изменениями и дополнениями, (далее «Федеральный закон»), Гражданского Кодекса РФ, других соглашений между акционерами и действующего законодательства Российской Федерации.

Целью создания и деятельности общества является извлечение прибыли в интересах акционеров общества, а также расширение рынка товаров и услуг.

Стратегия КЭАЗ сегодня, это:

- совершенствование процесса разработки продуктов и их постановки на производство
- техническое обновление производства под новые продукты и в целях повышения стабильности качества
- реорганизация системы управления персоналом в рамках HR-стратегии
- создание системы внешнего обучения

Миссия ООО КЭАЗ заключается в том, чтобы удовлетворять потребности широкого круга потребителей на территории России, СНГ и некоторых других стран, специализируясь в защите жизни и имущества, при использовании электрической энергии.

ООО «КЭАЗ» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде общей юрисдикции, арбитражном суде и третейском суде.

Общество осуществляет в качестве основного вида деятельности производство низковольтных аппаратов. Общество может заниматься любой деятельностью, не запрещенной действующим законодательством, как на территории Российской Федерации, так и за рубежом.

Уставный капитал ООО «КЭАЗ» составляет 18 637 600 рублей.

Уставный капитал Общества состоит из 372 752 обыкновенных именных акций в бездокументарной форме, номинальной стоимостью 50 рублей каждая. Организация в праве дополнительно размещать обыкновенные акции в именной бездокументарной форме в количестве 751 498 штук номинальной стоимостью 50 рублей каждая.

KEAZ Optima позволяет создавать и реализовать оптимальные решения для управления и защиты технологического оборудования, двигателей, систем кондиционирования и других механизмов в различных отраслях: строительной, горно-рудной, атомно-энергетической, морском судоходстве, военной техникой и других. Под ТМ KEAZ Optima выпускаются:

- Выключатели автоматические OptiDin VM63;
- Выключатели нагрузки модульные OptiDin VM63P;
- Устройства дифференциальной защиты OptiDin;
- Аксессуары к автоматическим выключателям;
- Устройства защиты от импульсных перенапряжений (1, 2 и 3 типа) ;
- Реле напряжения (одно- и трёхфазные) ;
- Реле выбора фаз и реле времени;
- Программируемые таймеры с фотореле и контролем напряжения;
- Реле ограничения тока и мощности;
- Реле защиты двигателя;
- Реле температурные;
- Счетчики электроэнергии;
- Преобразователи частоты;
- Корпуса для электрощитов;
- Стабилизаторы напряжения.

Торговая марка КЭАЗ включает в себя:

- МССВ (выключатели автоматические блочные) ;
- Выключатели-разъединители;
- Контактторы и пускатели магнитные;
- Предохранители;
- Электроустановочные изделия.

Совместно с французской компанией Ferraz Shawmut Курский электроаппаратный завод выпускает быстродействующие предохранители.

Благодаря сильной производственной базе, практически весь производственный цикл оборудования производится на заводе в инструментальном, штамповочном, механическом, пластмассовом цехах. В настоящий момент на базе завода создается независимый испытательный центр электрооборудования, что позволит повысить качество и надёжность производимого оборудования.

На данный момент основными конкурентами КЭАЗ в Российской Федерации считаются такие предприятия как ОАО "ЧЭАЗ", ОАО «Черкесский НВА», ОАО «Электроавтомат», ОАО «Дагэлектроавтомат», ООО «Электрозащита». В настоящее время КЭАЗ — единственные из производителей НВА в России и СНГ, кто предлагает практически всю линейку от 0 до 2000 Ам.

Среди основных потребителей можно разделить на 4 группы по закупаемой

продукции. Первая группа – это предохранители. Основными покупателями данного вида продукции являются промышленность, строители, ЖКХ, электростанции и эл. сети, транспортники, объекты Минобороны и др. Вторая группа – это модульные автоматические выключатели. В основном их покупают указанные ранее строители, электростанции и эл. сети, транспортники, а также индивидуальные потребители. Третья группа - блочные автоматические выключатели. Основными покупателями данного вида продукции являются также промышленность, электростанции и эл. сети, транспортники, объекты Минобороны. И последняя четвертая группа – это пластиковые оболочки и аксессуары. Их покупают в основном индивидуальные потребители, а также для промышленных производств.

В настоящий момент КЭАЗ является лидером по производству низковольтной коммутационной аппаратуры среди российских производителей. Ежегодный выпуск оборудования составляет более 5 миллионов единиц продукции и товарооборот более 40 миллионов долларов.

Определим степень привлекательности отрасли АО «КЭАЗ», проведем экспертную оценку исследуемой организации. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 - наиболее привлекательный, 1 - наименее привлекательный параметр.

Таблица 3 – Оценка привлекательности отрасли АО «КЭАЗ»

Параметры отрасли	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1. Рост	0,3	3	0,9
2. Технологическая стабильность	0,4	5	2
3. Прибыльность	0,2	5	1
4. Размер	0,1	3	0,3
Оценка привлекательности отрасли			4,2

Далее определим конкурентную позицию АО «КЭАЗ» в отрасли, проведем экспертную оценку исследуемой организации. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 - наиболее привлекательный, 1 - наименее привлекательный параметр.

Таблица 4 – Оценка конкурентной позиции АО «КЭАЗ» в отрасли

Ключевые факторы успеха	Относительный вес	Оценка конкурентной силы	Результат
1. Исследовательский потенциал	0,1	5	0,5
2. Издержки производства	0,2	3	0,6
3. Качество продукции	0,4	5	2
4. Доля рынка	0,3	4	1,2
Оценка конкурентной позиции			4,3

Далее на основе полученных результатов составим матрицу улучшения конкурентной позиции АО «КЭАЗ»



Рисунок 2 – Матрица улучшения конкурентной позиции АО «КЭАЗ»

Таким образом, АО «КЭАЗ» попал в квадрант «Успех», это говорит о том, что фирма должна применять стратегию развития. Предприятие имеет хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях, поэтому за ним будет стоять успех и в будущем.

**Шкала оценивания:** 12 балльная

**Критерии оценивания:**

**9-12 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.

**6-8 баллов** 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).

**3-5 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.

**0-2 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.

## ***1.4 НАПИСАНИЕ НАУЧНОЙ СТАТЬИ/МАТЕРИАЛОВ КОНФЕРЕНЦИИ***

По результатам расчетных работ 2 и 3 студент пишет научную статью / материалы конференции.

***Шкала оценивания:*** 12 балльная

***Критерии оценивания:***

**9-12 баллов** выставляется обучающемуся, если тема раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура научной статьи / материалов конференции логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; работа опубликована.

**6-8 баллов** выставляется обучающемуся, если тема раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура научной статьи / материалов конференции логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; научная статья / материалы конференции приняты к публикации.

**3-5 балла** выставляется обучающемуся, если тема раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура научной статьи / материалов конференции логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; результаты исследования планируются к публикации.

**0-2 баллов** выставляется обучающемуся, если научная статья / материалы конференции имеют явные признаки плагиата и (или) тема не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно мало, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **2.1 ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ**

*Темы курсовых работ могут быть дополнены и изменены по согласованию с преподавателем.*

1. Разработка (совершенствование) стратегии внешнеэкономической деятельности организации.
2. Роль деловой этики и социальной ответственности организации в стратегическом управлении предприятием.
3. Конкурентная стратегия фирмы в условиях нестабильной внешней среды.
4. Стратегии конкурентной борьбы на зрелых рынках.
5. Разработка (совершенствование) антикризисной стратегии организации.
6. Разработка (совершенствование) кадровой стратегии организации.
7. Синергический эффект в практике стратегического менеджмента.
8. Имидж фирмы как фактор конкурентного преимущества.
9. Слияния и поглощения как стратегия роста бизнеса.
10. Стратегические цели, миссия, видение компании.
11. Разработка (совершенствование) корпоративной стратегии организации.
12. Разработка (совершенствование) маркетинговой стратегии организации.
13. Разработка (совершенствование) производственной стратегии организации.
14. Стратегия управления персоналом и ее реализация в современных условиях.
15. Стратегическое управление диверсифицированными организациями
16. Совершенствование стратегического управления на предприятии
17. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности для достижения конкурентных преимуществ
18. Информационные системы в обеспечении стратегического развития организации.
19. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность организации.
20. Особенности стратегического менеджмента в малом бизнесе.
21. Разработка стратегии управления персоналом организации.
22. Стратегии международного развития организаций.
23. Стратегический анализ потенциала организации.
24. Разработка (совершенствование) стратегии технологического развития организации.
25. Управление процессом стратегических изменений в организации.
26. Управление реализацией стратегии организации на основе системы сбалансированных показателей.
27. Методы реализации стратегического плана на производственных предприятиях.
28. Формирование стратегических альянсов для достижения конкурентных преимуществ.
29. Разработка (совершенствование) стратегии интегрированного роста.

30. Лидерская роль высшего руководства предприятия в реализации стратегических изменений.

31. Формализация стратегии развития на основе разработки системы сбалансированных показателей деятельности организации.

32. Разработка (совершенствование) стратегии выживания организации в кризисной ситуации.

33. Стратегический анализ издержек предприятия и цепочки ценностей.

34. Анализ и формирование ключевых компетенции организации.

35. Реализация стратегии интенсивного роста на быстрорастущем рынке.

36. Формирование стратегического соответствия при реализации стратегии диверсификации.

37. Подходы к оценке стратегических альтернатив и выбору стратегии организации.

38. Формирование деловой стратегии организации

39. Разработка ценовой стратегии организации

40. Разработка товарной (продуктовой) стратегии организации

41. Формирование стратегии продвижения продукции организации

42.

43. Разработка (совершенствование) финансовой стратегии организации

Требования к структуре, содержанию, объему, оформлению курсовых работ (курсовых проектов), процедуре защиты, а также критерии оценки определены в:

- стандарте СТУ 04.02.030-2017 «Курсовые работы (проекты). Выпускные квалификационные работы. Общие требования к структуре и оформлению»;

- положении П 02.016-2018 «О балльно-рейтинговой системе оценивания результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам при освоении обучающимися образовательных программ»;

- методических указаниях по выполнению курсовой работы (курсового проекта)».

#### ***Шкала оценивания курсовых работ: 100-балльная.***

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

**85-100 баллов (или оценка «отлично»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; курсовая работа демонстрирует способность автора к сопоставлению, анализу и обобщению; структура курсовой работы четкая и логичная; изучено большое количество актуальных источников, включая дополнительные источники, корректно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобраны убедительные примеры; основные положения доказаны; сделан обоснованный и убедительный вывод; сформулированы мотивированные рекомендации; выполнены требования к оформлению курсовой работы.

**70-84 балла (или оценка «хорошо»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура курсовой работы логична; изучены основные источники, правильно

оформлены ссылки на источники; приведены уместные примеры; основные положения и вывод носят доказательный характер; сделаны рекомендации; имеются незначительные погрешности в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

**50-69 баллов (или оценка «удовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; отмечаются отступления от рекомендованной структуры курсовой работы; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены самые общие примеры или недостаточное их количество; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; рекомендации носят формальный характер; имеются недочеты в содержании и (или) оформлении курсовой работы.

**0-49 баллов (или оценка «неудовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если тема курсовой работы не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; структура курсовой работы нечеткая или не определяется вообще; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или автор испытывает затруднения с выводами; не соблюдаются требования к оформлению курсовой работы.

## 2.2 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

### Экзаменационный билет №1

1. Понятие стратегии берет начало из:

- a) военного дела;
- b) промышленности;
- c) психологии;
- d) экономики.

2. Эффективная стратегия предприятия не основывается на:

- a) правильно выбранных долгосрочных целях;
- b) реальной оценке собственных ресурсов и возможностей предприятия;
- c) постановке определенных задач;
- d) глубоком понимании конкурентного окружения.

3. Какие факторы учитываются при выработке миссии?

- a) социальная ответственность;
- b) потребности и благосостояние сотрудников;
- c) состояние внешней и внутренней среды фирмы;
- d) работа с клиентами.

4. Что такое миссия?

- a) это конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность;
- b) это четко выраженная общая цель деятельности организации;
- c) средство, способ путь достижения цели, это набор правил, которыми руководствуется фирма при принятии управленческих решений;
- d) это определенная система связанных между собой и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей.

5. К какому окружению относятся конкуренты?

- a) «ближнее окружение»;
- b) «дальнее окружение».

6. К основным составляющим управления развитием не относится:

- a) составление отчетности предприятия;
- b) формирование видения;
- c) выявление целей и задач;
- d) определение стратегии;
- e) разработка планов развития;

7. Кто считает, что существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке?

- a) М. Портер;
- b) А. Томпсон;
- c) Н. Ансофф;
- d) А.Стрикленд.

8. Главный вопрос, на который отвечает миссия это:

- a) какую человеческую потребность удовлетворяет организация;
- b) как определить основные ориентиры, помогающие распределить ответственность и ресурсы;

- c) как разработать подробный стратегический план;
- d) как создать базу для построения и коррекции целей организации;
- e) каковы основные задачи организации.

9. Конкурентное преимущество бывает:

- a) прямым и косвенным;
- b) открытым и скрытым;
- c) широким и ограниченным;
- d) внешним и внутренним.

10. Маджори Лайс, Лайм Фаэй стратегические альтернативы не подразделяют на:

- a) альтернативы обновления;
- b) альтернативы быстрого реагирования;
- c) инновационные альтернативы;
- d) альтернативы постепенного совершенствования

11. Приобретения и слияния могут происходить в формах:

- a) горизонтальной интеграции;
- b) диверсификации;
- c) все варианты верны;
- d) вертикальной интеграции.

12. Оценка оправданности риска не проводится по направлениям:

- a) оправдывает ли возможный положительный результат риск;
- b) нет верного варианта;
- c) каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;
- d) реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии.

13. Соотнесите факторы и их составляющие:

- 1) экономические;
- 2) политические;
- 3) социальные;
- 4) технологические;
- a) а) устав компании;
- b) б) доверие потребителей;
- c) в) перемены в образе жизни;
- d) г) новые открытия.

14. Укажите последовательность этапов SWOT-анализа:

- a) матрица SWOT-анализа.
- b) матрица возможностей.
- c) SWOT-анализ.
- d) матрица угроз.
- e) Выводы

15. Стратегия \_\_\_\_\_ связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей? (назовите стратегию)

16. Кейс-задача (6 баллов)

С помощью метода SWOT-анализа выявите сильные стороны Юго-Западного государственного университета по сравнению с ВУЗами г. Курска

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

**Экзаменационный билет №2**

1. Термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» широко вошли в практику западного менеджмента в:
  - a) 80-е годы XX века;
  - b) 90-е годы XX века;
  - c) 60-е годы XX века;
  - d) начало XIX века.
2. Понятие стратегии берет начало из:
  - a) промышленности;
  - b) военного дела;
  - c) психологии;
  - d) экономики.
3. Укрупненный подход к процессу стратегического управления выделяет такие этапы:
  - a) анализ ситуации и планирование стратегии;
  - b) выбор стратегии и реализация принятого решения;
  - c) анализ ситуации, планирование стратегии, выбор стратегии и реализация принятого решения;
  - d) нет верного варианта.
4. Наиболее общими группами критериев сегментации потребителей являются:
  - a) географические критерии (мировой рынок, российский, областной и т. д.);
  - b) социально-демографические (пол, возраст, образование, уровень дохода, семейное положение, социальный статус и др.);
  - c) поведенческие (образ жизни, занятия, мотивы покупок и т. д.), например, садоводы, вегетарианцы, люди, предпочитающие покупать новинки.
  - d) верны все ответы
  - e) верны a) и b)
5. Какие факторы учитываются при выработке миссии?
  - a) социальная ответственность;
  - b) потребности и благосостояние сотрудников;
  - c) состояние внешней и внутренней среды фирмы;
  - d) работа с клиентами.
6. Какой анализ включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры?
  - a) анализ макроокружения;
  - b) анализ мезоокружения;
  - c) анализ мегаокружения;
  - d) анализ микроокружения.
7. Качество персонала как конечного продукта стратегического управления не определяется:
  - a) отношением к изменениям;
  - b) профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т. п.;
  - c) умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
  - d) нежеланием участия в организационных изменениях;
  - e) мотивацией участия в стратегической деятельности и способностью преодолевать сопротивление.
8. Альтернативы постепенного совершенствования – это:
  - a) варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации;
  - b) меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии;
  - c) ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера;
  - d) нет верного ответа.

9. Какое состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов?

- a) агрессивное;
- b) конкурентное;
- c) консервативное;
- d) оборонительное.

10. Какие элементы содержит стратегия концентрированного роста?

- a) продукт;
- b) рынок;
- c) отрасль;
- d) технология.

11. Сколько ключевых сил для формулирования стратегии выделяет модель М. Портера?

- a) 4;
- b) 6;
- c) 5;
- d) 7;

12. Какая матрица объединяет темпы роста рынка и долю рынка, приходящуюся на данный продукт, производимый фирмой?

- a) Матрица Ансоффа
- b) Матрица Абея
- c) Матрица SWOT
- d) Матрица SHELL/DPM
- e) Матрица BCG

13. Соотнесите определения и их содержания:

1) Техническая политика предприятия	a) технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов
2) Методы ресурсосбережения	b) система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов системы менеджмента
3) Стратегия	c) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
4) План технического развития предприятия	d) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности предприятия
5) Стратегия ресурсосбережения	e) включает в себя мероприятия по совершенствованию производства и выпускаемой продукции

14. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:

- a) дизайна
- b) планирования
- c) позиционирования
- d) предпринимательства
- e) когнитивная
- f) обучения
- g) власти
- h) организационной культуры
- i) внешней среды
- j) конфигурации

15. \_\_\_\_\_ — это обычная работа, деятельность, жизнедеятельность (организма, механизма, учреждения), выполнение функций, обязательных для продолжения существования. \_\_\_\_\_ — это выполнение стандартных операций в относительно неизменных условиях.

16. Кейс-задача. (6 баллов)

С помощью метода SPASE определите положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска. Обоснуйте направления развития.

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

**Экзаменационный билет №3**

1 К конечному(-ым) продукту(-ам) стратегического управления относят:

- a) внутреннюю структуру и организационные изменения;
- b) потенциал организации;
- c) внутреннюю структуру, организационные изменения и потенциал организации;
- d) конечный результат.

2. Архитектонику организации составляют:

- a) технология, производственное оборудование;
- b) уровень организации производства;
- c) внутренние коммуникации и процедуры;
- d) верны все ответы.

3 Кто в своем трактате «О войне» предложил ввести ряд гибких принципов управления войсками. Он утверждал, что все стратегии состоят из одних и тех же основных «строительных блоков», используемых в атаке, обороне и маневрах:

- a) генерал Карл фон Клаузевиц;
- b) полководец Сунь-Цзы;
- c) Наполеон Бонапарт;
- d) И. Ансофф.

4. Какой метод стратегического анализа заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов: финансовый потенциал, промышленный потенциал, стабильность обстановки и конкурентные преимущества?

- a) ADL/LC
- b) SPACE
- c) SWOT
- d) HOFER/SCHENDEL
- e) SHELL/DPM

5. Цель анализа стратегических факторов:

- a) выделение целей;
- b) постановка задач;
- c) разработка методов;
- d) выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия.

6. Миссия фирмы это:

- a) ответственное задание, роль, предназначение бизнеса роль в обществе, фокусирует внимание на потребителе;
- b) эффективная деловая концепция бизнеса, дополненная набором реальных действий для достижения реального конкурентного преимущества способного сохраняться длительное время;
- c) внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность фирмы перед партнерами, потребителями, обществом, в целом;
- d) внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания.

7. В матрице BCG, организация в данной позиции занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то это приносит прибыли больше, чем требуется средств для поддержания его доли на рынке.

- a) «Дойные коровы»
- b) «Звезды»
- c) «Собаки»
- d) «Трудные дети»

8. Оборонительные мотивы слияний и приобретений могут включать:
- вертикальную интеграцию;
  - горизонтальную интеграцию;
  - варианты а) и б);
  - диагональную интеграцию.
9. Установите последовательность этапов стратегического управления в организации:
- Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.
  - Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта.
  - Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.
  - Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.
  - Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.
  - Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.
  - Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.
10. Какая матрица определяет область бизнеса в трех измерениях: обслуживаемые группы покупателей; потребности покупателей; технология, используемая при разработке и производстве продукта:
- Матрица Ансоффа
  - Матрица Абеля
  - Матрица SWOT
  - Матрица SHELL/DPM
  - Матрица BCG
11. Реализация какой стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей?
- стратегия концентрированного роста;
  - стратегия интегрированного роста;
  - стратегия диверсифицированного роста;
  - стратегия сокращения.
12. Процесс выбора стратегии не включает в себя следующие основные шаги:
- проведение анализа портфеля бизнесов;
  - уяснение текущей стратегии;
  - выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии;
  - все варианты верны.
13. Соотнесите факторы и их составляющие:
- экономические;
  - политические;
  - социальные;
  - технологические;
- устав компании;
  - б) доверие потребителей;
  - в) перемены в образе жизни;
  - г) новые открытия.
14. \_\_\_\_\_ – область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстро меняющихся условиях внешней среды.
15. Восстановите этапы SWOT-анализа:
- матрица SWOT-анализа.
  - матрица возможностей.
  - SWOT-анализ.
  - матрица угроз.
16. Кейс-задача (6 баллов)  
Проведите PEST-анализ внешней среды Юго-Западного государственного университета на сегодняшний момент.

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

**Экзаменационный билет №4**

1. Установите последовательность этапов стратегического управления в организации:
  - a) Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.
  - b) Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта.
  - c) Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.
  - d) Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.
  - e) Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.
  - f) Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.
  - g) Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.
- 2) \_\_\_\_\_ – ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним.
- 3) Соотнесите названия школ стратегического менеджмента и процесс формирования стратегии, который отражает взгляды представителей каждой школы

Название	Процесс формирования стратегии
1. Школа дизайна	a) осмысление
2. Школа планирования	b) формальный
3. Школа позиционирования	c) аналитический
4. Школа предпринимательства	d) предвидение
5. Школа когнитивная	e) ментальный
6. Школа обучения	f) развивающийся
7. Школа власти	g) ведения переговоров
8. Школа организационной культуры	h) коллективный процесс
9. Школа внешней среды	i) реактивный
10. Школа конфигурации	j) трансформации

4) К показателям социально–экономического развития города или региона относятся:

- a) привлечение новых видов бизнеса;
- b) рождаемость;
- в) валовой региональный продукт на душу населения;
- г) привлечение средств населения в инвестиции.

5) Организационный срез внутренней среды организации включает:

- a) организационные структуры;
- b) нормы, правила, процедуры;
- c) распределение прав и ответственности;
- d) иерархию подчинения.
- e) верны все варианты

6. К какому состоянию внутренней среды относится эта характеристика: на организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации, когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной?

- a) «сложная – стабильная»;
- b) «простая – нестабильная»;
- c) «сложная – нестабильная»;
- d) «простая – стабильная».

7. Архитектонику организации составляют:

- a) технология, производственное оборудование;

- б) уровень организации производства;
- в) внутренние коммуникации и процедуры;
- г) верны все ответы.

8. PEST-анализ исследует влияние факторов внешней среды на деятельность организации. Выберите не существующую группу факторов, исследуемую косвенно, но не отраженную в названии метода:

- а) публичные;
- б) экономические;
- в) социальные и культурные;
- г) технологические.

9. Какая из стратегий диверсифицированного роста предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии?

- а) стратегия централизованной диверсификации;
- б) стратегия горизонтальной диверсификации;
- в) стратегия конгломеративной диверсификации

10. Стратегическая зона хозяйствования – это:

- а) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы;
- б) границы, обособляющие фирму и обозначающие внешние пределы для роста;
- в) отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход;
- г) перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась.

11. Сочетание двух параметров – четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций – составляют матрицу:

- а) ADL/LC
- б) SPACE
- в) SWOT
- г) HOFER/SCHENDEL
- д) SHELL/DPM

12. Какая матрица определяет область бизнеса в трех измерениях: обслуживаемые группы покупателей; потребности покупателей; технология, используемая при разработке и производстве продукта:

- а) Матрица Ансоффа
- б) Матрица Абеля
- в) Матрица SWOT
- г) Матрица SHELL/DPM
- д) Матрица BCG

13. Какое состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов?

- а) агрессивное;
- б) конкурентное;
- в) консервативное;
- г) оборонительное.

14. Первым шагом для проведения портфеля бизнесов является:

- а) фиксация единиц анализа;
- б) построение и анализ матриц портфеля бизнесов;
- в) сбор и анализ данных;
- г) выбор уровней в организации.

15. К компаниям, ожидающим поглощения, относятся следующие мотивы:

- а) профицит оборотных средств;
- б) нехватка инвестиционных возможностей в рамках компании;
- в) нехватка компетентного управления из-за отставок или по другим причинам;
- г) варианты б) и в).

16. Кейс-задача (6 баллов)

С помощью метода SNW-анализа выявите слабые стороны Юго-Западного государственного университета

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

**Экзаменационный билет №5**

1. Кому принадлежали первые известные человечеству высказывания о стратегическом управлении?

- a) генерал Карл фон Клаузевиц;
- b) полководец Сунь-Цзы;
- c) Наполеон Бонапарт;
- d) И. Ансофф.

2. Сколько существует школ стратегического менеджмента?

- a) 8;
- b) 15;
- c) 10;
- d) 5.

3. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- a) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей среднего уровня;
- b) цели низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей производительности труда;
- c) цели среднего уровня выступают своего рода средствами для достижения целей руководителя;
- d) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

4. Метод стратегических соответствий используется в основном для:

- a) однопродуктовых компаний;
- b) монополий;
- c) многопродуктовых компаний;
- d) все варианты верны.

5. Восстановите этапы SWOT-анализа:

- a) матрица SWOT-анализа.
- b) матрица возможностей.
- c) SWOT-анализ.
- d) матрица угроз.

6. В матрице BCG, организации в данной позиции за длительное время пребывания на рынке не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям. Стратегия заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации (продаже).

- a) «Собаки»
- b) «Трудные дети»
- c) «Дойные коровы»
- d) «Звезды»

– 7. Какое состояние возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли, но ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Ключевой стратегией является: особое внимание механизмам парирования угроз; уход с рынка?

- a) Оборонительное;
- b) консервативное;
- c) конкурентное;
- d) агрессивное.

8. К какому типу стратегий прибегает фирма, если она находится в сильном бизнесе?

- a) стратегия концентрированного роста;
- b) стратегия интегрированного роста;
- c) стратегия диверсифицированного роста;
- d) стратегия сокращения.

9. Недостатками монополий являются:

- a) эффект масштаба, обеспечивающий пониженные затраты;
- b) более легкий доступ к капиталу;
- c) возможность увеличения расходов на исследования и разработки;
- d) жизненно важные ресурсы, контролируемые монополией, могут использоваться не отвечающим общественным интересам образом.

10. Диверсификация как барьер для проникновения на рынок потенциальных конкурентов – это:

- a) возможность доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг;
- b) поставка на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих;
- c) затраты, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней;
- d) когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции.

11. Стратегический маркетинг не включает в себя:

- a) рекламную деятельность;
- b) анализ потребностей (определение базового рынка);
- c) сегментацию рынка;
- d) анализ привлекательности (потенциал рынка, жизненный цикл);
- e) анализ конкурентоспособности и выбор стратегии развития.

12. Какая матрица объединяет темпы роста рынка и долю рынка, приходящуюся на данный продукт, производимый фирмой?

- a) Матрица Ансоффа
- b) Матрица Абеля
- c) Матрица SWOT
- d) Матрица SHELL/DPM
- e) Матрица BCG

13. \_\_\_\_\_ - это различные направления, которые, хотя и разделяют общие базисные принципы стратегического менеджмента, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты.

14. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:

- a) дизайна
- b) позиционирования
- c) внешней среды
- d) планирования
- e) предпринимательства
- f) когнитивная
- g) власти
- h) обучения
- i) организационной культуры
- j) конфигурации

15. Соотнесите определения и их содержания:

1) Техническая политика предприятия	a) система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов системы менеджмента
2) Методы ресурсосбережения	b) технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов.
3) Стратегия	c) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
4) План технического развития предприятия	d) включает в себя мероприятия по совершенствованию производства и выпускаемой продукции
5) Стратегия ресурсосбережения	e) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности предприятия

16. Кейс-задача (6 баллов).

С помощью метода SNW-анализа выявите сильные стороны Юго-Западного государственного университета

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

**Экзаменационный билет №6**

1. Представители какой школы считали, что стратегия должна разрабатываться шаг за шагом по мере развития?
  - a) школы планирования;
  - b) школы обучения;
  - c) когнитивной школы;
  - d) школы позиционирования.
2. К какому окружению относятся конкуренты?
  - a) «ближнее окружение»;
  - b) «дальнее окружение».
3. Представители какой школы стратегического менеджмента рассматривают стратегию как процесс неформального конструирования, проектирования, моделирования.
  - a) Школа дизайна
  - b) Школа планирования
  - c) Школа позиционирования
  - d) Школа предпринимательства
  - e) Когнитивная школа
4. Какой метод стратегического анализа заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов: финансовый потенциал, промышленный потенциал, стабильность обстановки и конкурентные преимущества?
  - a) ADL/LC
  - b) SPACE
  - c) SWOT
  - d) HOFER/SCHENDEL
  - e) SHELL/DPM
5. Кто предложил схему «цепочка создания ценности»?
  - a) М. Портер;
  - b) А. Томпсон;
  - c) Н. Ансофф;
  - d) А. Стрикленд.
6. Какое состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов?
  - a) агрессивное;
  - b) конкурентное;
  - c) консервативное;
  - d) оборонительное.
7. Статус компании закрытого типа не обеспечивает:
  - a) стабильность состава владельцев компании;
  - b) повышение общественного контроля;
  - c) сокращение административного бремени;
  - d) усиление прав собственников и контроля.
8. Конкурентное преимущество бывает:
  - a) прямым и косвенным;
  - b) открытым и скрытым;
  - c) широким и ограниченным;
  - d) внешним и внутренним.
9. PEST-анализ исследует влияние факторов внешней среды на деятельность организации. Выберите не существующую группу факторов, исследуемую косвенно, но не отраженную в названии метода:
  - a) политические и правовые;

- b) экономические;
- c) сервисные;
- d) технологические.

10. Сочетание двух параметров – четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций – составляют матрицу:

- a) ADL/LC
- b) SPACE
- c) SWOT
- d) HOFER/SCHENDEL
- e) SHELL/DPM

11. Что такое цель?

a) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности;

- b) желание, намерение действовать;
- c) желание сделать что-либо замысел;

d) конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

12. Идея функционально-стоимостного анализа состоит:

- a) в процессе выбора одной из нескольких альтернативных стратегий;
- b) в оценке соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством расчета стратегических соответствий между ними;
- c) для приведения разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия;
- d) нет верного ответа.

13. \_\_\_\_\_ – наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

14. Соотнесите названия школ стратегического менеджмента и процесс формирования стратегии, который отражает взгляды представителей каждой школы

Название	Процесс формирования стратегии
1. Школа дизайна	a) ведения переговоров
2. Школа планирования	b) формальный
3. Школа позиционирования	c) аналитический
4. Школа предпринимательства	d) реактивный
5. Школа когнитивная	e) ментальный
6. Школа обучения	f) развивающийся
7. Школа власти	g) осмысление
8. Школа организационной культуры	h) коллективный процесс
9. Школа внешней среды	i) предвидение
10. Школа конфигурации	j) трансформации

15. Установите последовательность этапов стратегического управления в организации:

- a) Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.
- b) Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.
- c) Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта.
- d) Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.
- e) Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.
- f) Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.
- g) Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.

16. Кейс-задача (6 баллов).

С помощью метода SNW-анализа выявите нейтральные стороны Юго-Западного государственного университета

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

**Экзаменационный билет №7**

1. К составляющим стратегического менеджмента относят:
  - a) определение базового рынка;
  - b) потенциал рынка;
  - c) сегментацию рынка;
  - d) все ответы верны.
  
2. К характеристикам, не относящимся к стратегическому управлению в некоммерческих организациях, относят:
  - a) административный контроль;
  - b) следование инструкциям;
  - c) концентрация власти и политической воли;
  - d) самостоятельность.
  
3. Представители какой школы стратегического менеджмента сосредоточились не на планировании стратегии, а на ее содержании. Наименование школа получила потому, что ее последователи в качестве важнейшей задачи рассматривали принципы выбора стратегии в соответствии с положением фирмы на рынке.
  - a) Школа дизайна
  - b) Школа планирования
  - c) Школа позиционирования
  - d) Школа предпринимательства
  - e) Когнитивная школа
  
- 4. Какое состояние возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли, но ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Ключевой стратегией является: особое внимание механизмам парирования угроз; уход с рынка?
  - a) Оборонительное;
  - b) консервативное;
  - c) конкурентное;
  - d) агрессивное.
  
5. Вид деятельности, в котором характерно обслуживание производства, обеспечение нормального хода производственного процесса – это:
  - a) материально-техническое снабжение;
  - b) технические разработки;
  - c) управление трудовыми ресурсами;
  - d) инфраструктура фирмы.
  
6. Процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует называется:
  - a) стратегическим управлением;
  - b) стратегическим планированием;
  - c) стратегическим прогнозом;
  - d) стратегическим анализом.
  
7. Реализация какой стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей?
  - a) стратегия концентрированного роста;
  - b) стратегия интегрированного роста;
  - c) стратегия диверсифицированного роста;
  - d) стратегия сокращения.

8. Наиболее общими группами критериев сегментации потребителей являются:
- а) географические критерии (мировой рынок, российский, областной и т. д.);
  - б) социально-демографические (пол, возраст, образование, уровень дохода, семейное положение, социальный статус и др.);
  - в) поведенческие (образ жизни, занятия, мотивы покупок и т. д.), например, садоводы, вегетарианцы, люди, предпочитающие покупать новинки.
  - г) верны все ответы
  - д) верны а) и б)
9. При выборе стратегии фирмы не учитываются такие факторы, как:
- 1) состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли;
  - 2) уровень жизни в регионе;
  - 3) степень зависимости от внешней среды;
  - 4) интересы и отношение высшего руководства.
10. Стратегический маркетинг не включает в себя:
- а) рекламную деятельность;
  - б) анализ потребностей (определение базового рынка);
  - в) сегментацию рынка;
  - г) анализ привлекательности (потенциал рынка, жизненный цикл);
  - д) анализ конкурентоспособности и выбор стратегии развития.
11. Какая матрица объединяет темпы роста рынка и долю рынка, приходящуюся на данный продукт, производимый фирмой?
- а) Матрица Ансоффа
  - б) Матрица Абеля
  - в) Матрица SWOT
  - г) Матрица SHELL/DPM
  - д) Матрица BCG
12. Причины, по которым из корпорации отделяют дочернюю компанию:
- а) прибыльна;
  - б) не вписывается в стратегический план;
  - в) не подвержена более высокому риску, чем остальные группы компании;
  - г) не будет процветать как самостоятельная компания.
13. \_\_\_\_\_ – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.
14. Соотнесите факторы и их составляющие:
- 1) экономические;
  - 2) политические;
  - 3) социальные;
  - 4) технологические;
- а) устав компании;
  - б) доверие потребителей;
  - в) перемены в образе жизни;
  - г) новые открытия.
15. Установите последовательность этапов стратегического управления в организации:
- а) Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.
  - б) Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.
  - в) Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта.
  - г) Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.
  - д) Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.
  - е) Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.
  - ж) Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.
16. Кейс-задача (6 баллов).  
С помощью матрицы BCG определите конкурентное положение Юго-Западного государственного университета по отношению к ВУЗам г. Курска

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

**Экзаменационный билет №8**

1. Стратегическое видение фирмы это:
  - a) определение круга клиентов, которых будет обслуживать фирма;
  - b) определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем;
  - c) руководящая философия бизнеса, то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке;
  - d) перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма
2. Укрупненный подход к процессу стратегического управления выделяет такие этапы:
  - a) анализ ситуации и планирование стратегии;
  - b) выбор стратегии и реализация принятого решения;
  - c) анализ ситуации, планирование стратегии, выбор стратегии и реализация принятого решения;
  - d) нет верного варианта.
3. К портфельному анализу относится:
  - a) SWOT-анализ;
  - b) STEP-анализ;
  - c) SNW-анализ;
  - d) матрица БКГ.
4. Разработка стратегии деятельности любой организации начинается с анализа:
  - a) внешней среды;
  - b) внутренней среды;
  - c) внутренней и внешней среды одновременно.
5. Что такое цель?
  - a) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности;
  - b) желание, намерение действовать;
  - c) желание сделать что-либо замысел;
  - d) конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.
6. По Г. Джонсону и К. Скулзу, власть покупателей, вероятнее всего, будет велика при обстоятельствах, когда:
  - a) имеются альтернативные источники снабжения
  - b) покупатели поставщика не имеют для него большого значения;
  - c) поставщики сконцентрированы;
  - d) стоимость замены одного поставщика другим велика.
7. Конкурентное преимущество бывает:
  - a) прямым и косвенным;
  - b) открытым и скрытым;
  - c) широким и ограниченным;
  - d) внешним и внутренним.
8. Качество персонала как конечного продукта стратегического управления не определяется:
  - a) - отношением к изменениям;
  - b) - профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т. п.;
  - c) - умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
  - d) - умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений;
  - e) отсутствием мотивации к дальнейшему саморазвитию
9. Какой метод стратегического анализа заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов: финансовый потенциал, промышленный потенциал, стабильность обстановки и конкурентные преимущества?
  - a) ADL/LC
  - b) SPACE
  - c) SWOT
  - d) HOFER/SCHENDEL

- e) SHELL/DPM
10. Методы, которые компания могла бы использовать для отражения нежелательной попытки поглощения:
- контрпредложение;
  - выкуп компании управляющими;
  - переоценка активов;
  - все варианты верны.

11. Эффективность системы стратегического менеджмента не определяется тем, что она:
- повышает роль целевой подсистемы;
  - обеспечивает комплексный, системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение;
  - обеспечивает координацию и коммуникации;
  - помогает справиться с изменениями и провести изменения;
  - дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса.

12. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:
- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
  - соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
  - приемлемость риска, заложенного в стратегии;
  - все варианты верны

13. Поскольку привязка новых стратегий предприятия к накопленному потенциалу ограничивает возможности стратегических действий, не позволяет ему во многих случаях применить накопленный опыт, концепцию стратегического планирования целесообразно ориентировать на выбор \_\_\_\_\_.

14. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:
- предпринимательства
  - когнитивная
  - планирования
  - внешней среды
  - позиционирования
  - конфигурации
  - обучения
  - власти
  - организационной культуры
  - дизайна

15. Соотнесите определения и их содержания:

1) Техническая политика предприятия	а) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности предприятия
2) Методы ресурсосбережения	б) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей
3) Стратегия	с) технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов
4) План технического развития предприятия	д) включает в себя мероприятия по совершенствованию производства и выпускаемой продукции
5) Стратегия ресурсосбережения	е) система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов системы менеджмента

16. Кейс-задача (6 баллов).

Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Юго-Западного государственного университета (отличные от тех, что представлены на сайте)

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

**Экзаменационный билет №9**

1. Цель анализа стратегических факторов:
  - a) выделение целей;
  - b) постановка задач;
  - c) разработка методов;
  - d) выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия.
2. Какой анализ включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры?
  - a) анализ макроокружения;
  - b) анализ мезоокружения;
  - c) анализ мегаокружения;
  - d) анализ микроокружения.
3. Сколько существует школ стратегического менеджмента?
  - a) 8;
  - b) 15;
  - c) 10;
  - d) 5.
  - e)
4. Идея функционально-стоимостного анализа состоит:
  - a) в процессе выбора одной из нескольких альтернативных стратегий;
  - b) в оценке соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством расчета стратегических соответствий между ними;
  - c) для приведения разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия;
  - d) нет верного ответа.
5. Если предприятие предполагает, что уровень нестабильности достаточно высок, оно должно заняться подготовкой системы:
  - a) чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях
  - b) корректирующих мер при стратегических неожиданностях.
  - c) тактических мер при стратегических неожиданностях
6. «Нет ничего, что нельзя улучшить!». Это:
  - a) стратегия
  - b) видение
  - c) миссия
  - d) задача
  - e) слоган
7. Кто на первом этапе стратегического управления предлагает определить свое стратегическое видение, миссию, цели, а на втором – исследовать среду организации?
  - a) А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд;
  - b) Э. А. Уткин;
  - c) И. Ансофф;
  - d) Б. Берман и Дж. Эванс.
8. SWOT – анализ не даёт ответ на следующий вопрос:
  - a) Какова значимость существующих изменений и новых тенденций для организации?
  - b) Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии?
  - c) Являются ли слабости компании её уязвимыми местами в конкуренции?
  - d) Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера?
  - e) Какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех?
9. К портфельному анализу относится:
  - a) SWOT-анализ;
  - b) STEEP-анализ;

- c) SNW-анализ;
- d) матрица БКГ.

10. Стратегия организации не проявляется в следующем:

- a) в найме сотрудников;
- b) в конкурентной позиции;
- c) в структуре организации;
- d) в ее системе ценностей;
- e) в особенностях мотивации и контроля персонала.

11. PEST-анализ исследует влияние факторов внешней среды на деятельность организации. Выберите не существующую группу факторов, исследуемую косвенно, но не отраженную в названии метода:

- a) политические и правовые;
- b) экономические;
- c) социальные и культурные;
- d) трудовые.

12. К какому типу стратегий прибегает фирма, если она находится в сильном бизнесе?

- a) стратегия концентрированного роста;
- b) стратегия интегрированного роста;
- c) стратегия диверсифицированного роста;
- d) стратегия сокращения.

13. Установите последовательность этапов стратегического управления в организации:

- a) Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта.
- b) Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.
- c) Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.
- d) Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.
- e) Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.
- f) Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.
- g) Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.

14. Соотнесите названия школ стратегического менеджмента и процесс формирования стратегии, который отражает взгляды представителей каждой школы

Название	Процесс формирования стратегии
1. Школа дизайна	a) аналитический
2. Школа планирования	b) ментальный
3. Школа позиционирования	c) осмысление
4. Школа предпринимательства	d) предвидение
5. Школа когнитивная	e) формальный
6. Школа обучения	f) развивающийся
7. Школа власти	g) трансформации
8. Школа организационной культуры	h) коллективный процесс
9. Школа внешней среды	i) реактивный
10. Школа конфигурации	j) ведения переговоров

15. Условия \_\_\_\_\_ характеризуются следующей ситуацией:

- a) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- b) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия;
- c) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли;
- d) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий на предприятии порядок действий этого не позволяет сделать.

16. Кейс-задача (6 баллов).

Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Курской области на среднесрочную перспективу (отличные от тех, что представлены на сайте)

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

**Экзаменационный билет №10**

1. Главный вопрос, на который отвечает \_\_\_\_\_, — это вопрос о том, какую человеческую потребность удовлетворяет организация.
2. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:
  - a) внешней среды
  - b) позиционирования
  - c) дизайна
  - d) планирования
  - e) власти
  - f) предпринимательства
  - g) когнитивная
  - h) конфигурации
  - i) обучения
  - j) организационной культуры
3. . Соотнесите факторы и их составляющие:
  - 1) экономические;
  - 2) политические;
  - 3) социальные;
  - 4) технологические;
  - a) устав компании;
  - b) доверие потребителей;
  - c) перемены в образе жизни;
  - d) новые открытия.
4. К характеристикам, не относящимся к стратегическому управлению в некоммерческих организациях, относят:
  - a) административный контроль;
  - b) следование инструкциям;
  - c) концентрация власти и политической воли;
  - d) самостоятельность.
5. Какой из методов представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний?
  - a) LOTS;
  - b) GAP;
  - c) PIMS;
  - d) «Профиль».
6. К «ближнему» окружению организации не относятся:
  - a) макроэкономические факторы
  - b) конкуренты
  - c) поставщики
  - d) клиенты
  - e) профсоюзы
7. PEST-анализ исследует влияние факторов внешней среды на деятельность организации. Выберите не существующую группу факторов, исследуемую косвенно, но не отраженную в названии метода:
  - e) политические и правовые;
  - f) экономические;
  - g) социальные и культурные;
  - h) трудовые.
8. Матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию предложил (-и):

- a) Г. Джонсон и К. Скулз;
- b) М. Портер;
- c) Томпсон и Стрикланд;
- d) И. Ансофф.

9. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- a) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей среднего уровня;
- b) цели низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей производительности труда;
- c) цели среднего уровня выступают своего рода средствами для достижения целей руководителя;
- d) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

10. Представители какой школы стратегического менеджмента рассматривали стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и внешней средой

- a) Школа обучения
- b) Школа власти
- c) Школа организационной культуры
- d) Школа внешней среды
- e) Школа конфигурации

11. Что дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет фирма, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия?

- a. стратегия;
- b. видение;
- c. миссия;
- d. цель;
- e. философия.

12. Последовательное расположение элементов чего-то общего по отношению друг к другу – это:

- a) компиляция;
- b) иерархия;
- c) план;
- d) система;
- e) стратегия.

13. Стратегический маркетинг не включает в себя:

- f) рекламную деятельность;
- g) анализ потребностей (определение базового рынка);
- h) сегментацию рынка;
- i) анализ привлекательности (потенциал рынка, жизненный цикл);
- j) анализ конкурентоспособности и выбор стратегии развития.

14. . Сочетание двух параметров – четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций – составляют матрицу:

- f) ADL/LC
- g) SPACE
- h) SWOT
- i) HOFER/SCHENDEL
- j) SHELL/DPM

15. Наступательные мотивы не включают:

- a) освобождение от активов;
- b) политику агрессивного роста;
- c) финансовые возможности;
- d) распределение делового риска.

16. Кейс-задача (6 баллов).

Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели РФ на среднесрочную перспективу (отличные от тех, что представлены на сайте)

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

Экзаменационный билет № 11

1. Кому принадлежали первые известные человечеству высказывания о стратегическом управлении?
  - a) генерал Карл фон Клаузевиц;
  - b) полководец Сунь-Цзы;
  - c) Наполеон Бонапарт;
  - d) И. Ансофф.
  
2. Какая матрица предполагает определять область бизнеса в трех измерениях: обслуживаемые группы покупателей; потребности покупателей; технология, используемая при разработке и производстве продукта:
  - a) Матрица Ансоффа
  - b) Матрица Абеля
  - c) Матрица SWOT
  - d) Матрица SHELL/DPM
  - e) Матрица BCG
  
3. К функциональным возможностям не относят:
  - a) маркетинг;
  - b) развитие НИОКР;
  - c) структура власти на предприятии;
  - d) технологии.
  
4. Готовность предприятия к использованию в той или иной ситуации адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь:
  - a) кадровым потенциалом;
  - b) ресурсами организационной структуры управления;
  - c) маркетинговой политикой предприятия;
  - d) нет верного варианта.
  
5. Видение это:
  - a) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;
  - b) определенная система связанных между собою и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей;
  - c) идеализированные образы своего будущего;
  - d) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения
  
6. Стратегия организации не проявляется в следующем:
  - a) в найме сотрудников;
  - b) в конкурентной позиции;
  - c) в структуре организации;
  - d) в ее системе ценностей;
  - e) в особенностях мотивации и контроля персонала.
  
7. Стратегическая зона хозяйствования – это:
  - a) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы;
  - b) границы, обособляющие фирму и обозначающие внешние пределы для роста;
  - c) отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход;
  - d) перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась.
  
8. Какое состояние обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия концентрируются на финансовой стабилизации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта?
  - a) консервативное;
  - b) конкурентное;
  - c) агрессивное;
  - d) оборонительное.

9. Что дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет фирма, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия?

- a) стратегия;
- b) видение;
- c) миссия;
- d) цель;
- e) философия.

10. Восстановите этапы SWOT-анализа:

- a) матрица SWOT-анализа.
- b) матрица возможностей.
- c) SWOT-анализ.
- d) матрица угроз.

11. Что такое цель?

a) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности;

- b) желание, намерение действовать;
- c) желание сделать что-либо замысел;

d) конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

12. Какой метод стратегического анализа заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов: финансовый потенциал, промышленный потенциал, стабильность обстановки и конкурентные преимущества?

- a) ADL/LC
- b) SPACE
- c) SWOT
- d) HOFER/SCHENDEL
- e) SHELL/DPM

13. Соотнесите определения и их содержания:

1) Техническая политика предприятия	a) система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов системы менеджмента
2) Методы ресурсосбережения	b) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей
3) Стратегия	c) технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов
4) План технического развития предприятия	d) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности предприятия
5) Стратегия ресурсосбережения	e) включает в себя мероприятия по совершенствованию производства и выпускаемой продукции

14. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:

- a) обучения позиционирования
- b) предпринимательства
- c) когнитивная
- d) дизайна
- e) конфигурации
- f) планирования
- g) власти
- h) организационной культуры
- i) внешней среды

15. \_\_\_\_\_ – это юридические лица, не имеющие извлечения прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

16. Анализ ситуации (6 баллов).

С помощью метода SWOT-анализа выявите сильные и слабые стороны Юго-Западного государственного университета по сравнению с ВУЗами г. Курска

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

**Экзаменационный билет № 12**

1. Наступательные мотивы не включают:

- a) освобождение от активов;
- b) политику агрессивного роста;
- c) финансовые возможности;
- d) распределение делового риска.

2. Какая матрица базируется на оценках как количественных, так и качественных параметров бизнеса. По оси X в матрице отражают сильные стороны предприятия (конкурентная позиция), а по оси Y – отраслевую привлекательность, ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли:

- a) Матрица Ансоффа
- b) Матрица Абеля
- c) Матрица SWOT
- d) Матрица SHELL/DPM
- e) Матрица BCG

3. Эффективная стратегия предприятия не основывается на:

- a) правильно выбранных долгосрочных целях;
- b) реальной оценке собственных ресурсов и возможностей предприятия;
- c) постановке определенных задач;
- d) глубоком понимании конкурентного окружения.

4. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- a) соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- b) соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- c) приемлемость риска, заложенного в стратегии;
- d) все варианты верны.

5. Эффективность системы стратегического менеджмента не определяется тем, что она:

- a) повышает роль целевой подсистемы;
- b) обеспечивает комплексный, системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение;
- c) обеспечивает координацию и коммуникации;
- d) помогает справиться с изменениями и провести изменения;
- e) дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса.

6. Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята:

- a) М. Портером;
- b) Р. Макнамарой и Дж. Хитчем;
- c) Г. Джонсоном и К. Скулзом;
- d) Маджори Лайсом.

7. Стратегическое видение фирмы – это:

- a) определение круга клиентов, которых будет обслуживать фирма;
- b) определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем;
- c) руководящая философия бизнеса, то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке;
- d) перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма.

8. Кто предложил схему «цепочка создания ценности»?

- a) М. Портер;
- b) А. Томпсон;
- c) Н. Ансофф;
- d) А. Стрикленд.

9. Кто считает, что существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке?

- a) М. Портер;

- b) А. Томпсон;
- c) Н. Ансофф;
- d) А.Стрикленд.

10. Что такое цель?

- a) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности;
- b) желание, намерение действовать;
- c) желание сделать что-либо замысел;
- d) конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

11. Какая модель основное внимание модель сосредотачивает на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора:

- a) HOFER/SCHENDEL
- b) ADL/LC
- c) SPACE
- d) SWOT
- e) SHELL/DPM

12. Какое состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования?

- a) конкурентное;
- b) агрессивное;
- c) консервативное;
- d) оборонительное.

13. Установите последовательность этапов стратегического управления в организации:

- a) Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта.
- b) Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.
- c) Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.
- d) Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.
- e) Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.
- f) Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.
- g) Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.

14. Соотнесите названия школ стратегического менеджмента и процесс формирования стратегии, который отражает взгляды представителей каждой школы

Название	Процесс формирования стратегии
1. Школа дизайна	a) осмысление
2. Школа планирования	b) формальный
3. Школа позиционирования	c) аналитический
4. Школа предпринимательства	d) предвидение
5. Школа когнитивная	e) ментальный
6. Школа обучения	f) развивающийся
7. Школа власти	g) ведения переговоров
8. Школа организационной культуры	h) коллективный процесс
9. Школа внешней среды	i) реактивный
10. Школа конфигурации	j) трансформации

15. Ключевыми характеристиками \_\_\_\_\_ управления являются: следование инструкциям; разделение на тех, кто выдает инструкции, и тех, кто их выполняет; концентрация власти и политической воли; ограничение свободы; административный контроль; авторитарный стиль управления.

16. Анализ ситуации (6 баллов).

С помощью метода SWOT-анализа выявите возможности и угрозы Юго-Западного государственного университета по сравнению с ВУЗами г. Курска

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

Экзаменационный билет № 13

1. К основным этапам становления стратегического менеджмента не относят:
  - a) долгосрочное планирование;
  - b) стратегическое управление;
  - c) бюджетирование и контроль;
  - d) нет верного ответа.
  
2. Этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения включают:
  - a) долгосрочное планирование;
  - b) стратегическое управление;
  - c) бюджетирование и контроль;
  - d) нет верного ответа.
  
3. Какой из методов представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний?
  - a) LOTS;
  - b) GAP;
  - c) PIMS;
  - d) «Профиль».
  
4. Миссия фирмы это:
  - a) ответственное задание, роль, предназначение бизнеса роль в обществе, фокусирует внимание на потребителе;
  - b) эффективная деловая концепция бизнеса, дополненная набором реальных действий для достижения реального конкурентного преимущества способного сохраняться длительное время;
  - c) внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность фирмы перед партнерами, потребителями, обществом, в целом;
  - d) внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания.
  
5. Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа. Укажите последовательность этапов, начиная с самого раннего:
  - a) бюджетирование и контроль;
  - b) стратегическое планирование;
  - c) долгосрочное планирование;
  - d) стратегический менеджмент.
  
6. К конечному(-ым) продукту(-ам) стратегического управления относят:
  - a) внутреннюю структуру и организационные изменения;
  - b) потенциал организации;
  - c) внутреннюю структуру, организационные изменения и потенциал организации;
  - d) конечный результат.
  
7. Эффективная стратегия предприятия не основывается на:
  - a) правильно выбранных долгосрочных целях;
  - b) реальной оценке собственных ресурсов и возможностей предприятия;
  - c) постановке определенных задач;
  - d) глубоком понимании конкурентного окружения.
  
8. Все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать, называются:
  - a) угрозами;
  - b) возможностями;
  - c) внешней средой;
  - d) обстоятельствами;
  - e) событиями.

9. Кто предложил схему «цепочка создания ценности»?

- a) М. Портер;
- b) А. Томпсон;
- c) Н. Ансофф;
- d) А. Стрикленд.

10. В таблицу выписываются отдельные факторы окружения. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка: а) важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая; б) влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния; в) направленности влияния по шкале: -1 - позитивная, +1 - негативная. О каком методе идет речь?

- a) SWOT-анализ;
- b) PEST-анализ;
- c) STEP-анализ;
- d) SNW-анализ;
- e) профиль среды.

11. Реализация какой стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей?

- a) стратегия концентрированного роста;
- b) стратегия интегрированного роста;
- c) стратегия диверсифицированного роста;
- d) стратегия сокращения.

12. Какой метод стратегического анализа заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов: финансовый потенциал, промышленный потенциал, стабильность обстановки и конкурентные преимущества?

- f) ADL/LC
- g) SPACE
- h) SWOT
- i) HOFER/SCHENDEL
- j) SHELL/DPM

13. Установите последовательность этапов стратегического управления в организации:

- a) Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.
- b) Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.
- c) Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта.
- d) Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.
- e) Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.
- f) Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.
- g) Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.

14. \_\_\_\_\_ – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

15. Соотнесите факторы и их составляющие:

- 1) экономические;
- 2) политические;
- 3) социальные;
- 4) технологические;
- a) устав компании;
- b) доверие потребителей;
- c) перемены в образе жизни;
- d) новые открытия.

16. Анализ ситуации (6 баллов).

Составьте SWOT-анализ Юго-Западного государственного университета

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

**Билет на зачет № 14**

1. Диверсификация как барьер для проникновения на рынок потенциальных конкурентов – это: возможность доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг;
  - a) поставка на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих;
  - b) затраты, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней;
  - c) когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции
2. Этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения включают:
  - a) долгосрочное планирование;
  - b) стратегическое управление;
  - c) бюджетирование и контроль;
  - d) нет верного ответа.
3. Какое состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования?
  - a) конкурентное;
  - b) агрессивное;
  - c) консервативное;
  - d) оборонительное.
4. Важнейшими составляющими какого этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию:
  - a) Разработки стратегии
  - b) Анализа внешней среды
  - c) Реализации стратегии
  - d) Анализа эффективности стратегии
5. Какие факторы учитываются при выработке миссии?
  - a) социальная ответственность;
  - b) потребности и благосостояние сотрудников;
  - c) состояние внешней и внутренней среды фирмы;
  - d) работа с клиентами.
6. Качество персонала как конечного продукта стратегического управления не определяется:
  - a) отношением к изменениям;
  - b) профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т. п.;
  - c) умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
  - d) неприятием общей стратегической позиции организации;
  - e) мотивацией участия в стратегической деятельности и способностью преодолевать сопротивление.
7. Какая матрица объединяет темпы роста рынка и долю рынка, приходящуюся на данный продукт, производимый фирмой?
  - a) Матрица Ансоффа
  - b) Матрица Абеля
  - c) Матрица SWOT
  - d) Матрица SHELL/DPM
  - e) Матрица BCG
8. Последовательное расположение элементов чего-то общего по отношению друг к другу – это:
  - a) компиляция;
  - b) иерархия;
  - c) план;
  - d) система;
  - e) стратегия.

9. Реализация какой стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей?

- a) стратегия концентрированного роста;
- b) стратегия интегрированного роста;
- c) стратегия диверсифицированного роста;
- d) стратегия сокращения.

10. Восстановите этапы SWOT-анализа:

- a) матрица SWOT-анализа.
- b) матрица возможностей.
- c) SWOT-анализ.
- d) матрица угроз.

11. Стратегия организации не проявляется в следующем:

- a) в найме сотрудников;
- b) в конкурентной позиции;
- c) в структуре организации;
- d) в ее системе ценностей;
- e) в особенностях мотивации и контроля персонала.

12. Стратегический маркетинг не включает в себя:

- a) рекламную деятельность;
- b) анализ потребностей (определение базового рынка);
- c) сегментацию рынка;
- d) анализ привлекательности (потенциал рынка, жизненный цикл);
- e) анализ конкурентоспособности и выбор стратегии развития.

13. Соотнесите определения и их содержания:

1) Техническая политика предприятия	a) включает в себя мероприятия по совершенствованию производства и выпускаемой продукции
2) Методы ресурсосбережения	b) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности предприятия
3) Стратегия	c) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
4) План технического развития предприятия	d) технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов.
5) Стратегия ресурсосбережения	e) система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов системы менеджмента

14. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:

- a) когнитивная
- b) дизайна
- c) организационной культуры
- d) позиционирования
- e) обучения
- f) предпринимательства
- g) внешней среды
- h) конфигурации
- i) власти
- j) планирования

15. \_\_\_\_\_ – это комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой, перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей (с определенными запасными вариантами) и ориентации деловой активности организации.

16. Анализ ситуации (6 баллов).

С помощью метода SPASE определите положение Юго-Западного государственного университета по сравнению с ведущими ВУЗами России.

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

Экзаменационный билет № 15

1. Слоган – это:

- a) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;
- b) образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата;
- c) информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц;
- d) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

2. Выделяют два основных конечных продукта стратегического управления:

- a) потенциал организации; внутренняя структура и организационные изменения
- b) руководитель и подчиненные
- c) прибыль и выручка
- d) эффект и затраты

3. Сколько ключевых сил для формулирования стратегии выделяет модель М. Портера?

- a) 4;
- b) 6;
- c) 5;
- d) 7;

4. Какое состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов?

- a) агрессивное;
- b) конкурентное;
- c) консервативное;
- d) оборонительное.

5. М. Портер определяет четыре вида вспомогательной деятельности. Выберите не существующий:

- b) материально-техническое снабжение,
- c) технические разработки,
- d) управление трудовыми ресурсами
- e) прибыль.

6. К какому типу стратегий прибегает фирма, если она находится в сильном бизнесе?

- a) стратегия концентрированного роста;
- b) стратегия интегрированного роста;
- c) стратегия диверсифицированного роста;
- d) стратегия сокращения.

7. Какой метод стратегического анализа заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов: финансовый потенциал, промышленный потенциал, стабильность обстановки и конкурентные преимущества?

- a) ADL/LC
- b) SPACE
- c) SWOT
- d) HOFER/SCHENDEL
- e) SHELL/DPM

8. К показателям социально-экономического развития города или региона относятся:

- a) привлечение новых видов бизнеса;
- b) рождаемость;
- c) валовой региональный продукт на душу населения;
- d) привлечение средств населения в инвестиции.

9. Кто предложил схему «цепочка создания ценности»?

- a) М. Портер;
- b) А. Томпсон;
- c) Н. Ансофф;
- d) А. Стрикленд

10. Что такое цель?

- a) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности;
- b) желание, намерение действовать;
- c) желание сделать что-либо замысел;
- d) конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

11. В таблицу выписываются отдельные факторы окружения. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка: а) важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая; б) влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния; в) направленности влияния по шкале: -1 - позитивная, +1 - негативная. О каком методе идет речь?

- a) SWOT-анализ;
- b) PEST-анализ;
- c) STEP-анализ;
- d) SNW-анализ;
- e) профиль среды.

12. Какая матрица объединяет темпы роста рынка и долю рынка, приходящуюся на данный продукт, производимый фирмой?

- a) Матрица Ансоффа
- b) Матрица Абеля
- c) Матрица SWOT
- d) Матрица SHELL/DPM
- e) Матрица BCG

13. Соотнесите факторы и их составляющие:

- 1) экономические;
- 2) политические;
- 3) социальные;
- 4) технологические;
- a) устав компании;
- b) доверие потребителей;
- c) перемены в образе жизни;
- d) новые открытия.

14. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:

- a) планирования
- b) власти
- c) обучения
- d) позиционирования
- e) когнитивная
- f) дизайна
- g) организационной культуры
- h) предпринимательства
- i) конфигурации
- j) внешней среды

15. \_\_\_\_\_ — это конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность

16. Анализ ситуации (6 баллов).

С помощью метода SPASE определите положение Курской области.

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет экономики и менеджмента  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Курс 2  
Дисциплина: Стратегический анализ

Утверждено на заседании кафедры  
Региональной экономики и менеджмента  
от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
протокол №\_\_  
И.о. зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Ю.С. Положенцева

**Экзаменационный билет № 16**

1. Видение – это:

- a) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;
- b) определенная система связанных между собой и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей;
- c) идеализированные образы своего будущего;
- d) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

2. PEST-анализ исследует влияние факторов внешней среды на деятельность организации. Выберите не существующую группу факторов, исследуемую косвенно, но не отраженную в названии метода:

- a) политические и правовые;
- b) экологические;
- c) социальные и культурные;
- d) технологические.

3. Какой анализ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации:

- a) PEST
- b) SWOT
- c) SNW
- d) ABC

4. Методы, которые компания могла бы использовать для отражения нежелательной попытки поглощения:

- a) контрпредложение;
- b) выкуп компании управляющими;
- c) переоценка активов;
- d) все варианты верны.

5. Недостатками монополий являются:

- a) эффект масштаба, обеспечивающий пониженные затраты;
- b) более легкий доступ к капиталу;
- c) возможность увеличения расходов на исследования и разработки;
- d) жизненно важные ресурсы, контролируемые монополией, могут использоваться не отвечающим общественным интересам образом.

6. Структуры производственных процессов на макроуровне характеризуются:

- a) созданием нового продукта, инжинирингом;
- b) увеличением удельного веса сферы услуг в совокупном продукте;
- c) маркетингом, рекламой;
- d) транспортировкой, логистикой.

7. Процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует, называется:

- a) стратегическим управлением;
- b) стратегическим планированием;
- c) стратегическим прогнозом;
- d) стратегическим анализом.

8. Качество персонала как конечного продукта стратегического управления не определяется:

- a) стремлением к финансовой независимости;
- b) отношением к изменениям;
- c) профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т. п.;

- d) умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
- e) умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений;

9. Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа. Укажите последовательность этапов, начиная с самого раннего:

- a) бюджетирование и контроль;
- b) долгосрочное планирование;
- c) стратегическое планирование;
- d) стратегический менеджмент.

10. Что дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет фирма, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия?

- a. стратегия;
- b. видение;
- c. миссия;
- d. цель;
- e. философия.

11. При выборе стратегии фирмы не учитываются такие факторы, как:

- a) состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли;
- b) уровень жизни в регионе;
- c) степень зависимости от внешней среды;
- d) интересы и отношение высшего руководства.

12. Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята:

- a) М. Портером;
- b) Р. Макнамарой и Дж. Хитчем;
- c) Г. Джонсоном и К. Скулзом;
- d) Маджори Лайсом.

13. Соотнесите названия школ стратегического менеджмента и процесс формирования стратегии, который отражает взгляды представителей каждой школы

Название	Процесс формирования стратегии
1. Школа дизайна	a) осмысление
2. Школа планирования	b) формальный
3. Школа позиционирования	c) трансформации
4. Школа предпринимательства	d) предвидение
5. Школа когнитивная	e) ведения переговоров
6. Школа обучения	f) развивающийся
7. Школа власти	g) ментальный
8. Школа организационной культуры	h) коллективный процесс
9. Школа внешней среды	i) реактивный
10. Школа конфигурации	j) аналитический

14. \_\_\_\_\_ — это движение вперед, формирование новых черт, становление новых структурных характеристик объекта. Развитие означает его эволюцию, улучшение, совершенствование, прогресс, а также рост и расширение.

15. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:
- a) когнитивная
  - b) дизайна
  - c) организационной культуры
  - d) позиционирования
  - e) обучения
  - f) предпринимательства
  - g) внешней среды
  - h) конфигурации
  - i) власти
  - j) планирования

16. Анализ ситуации (6 баллов).

С помощью метода SPASE определите положение РФ.

Экзаменатор \_\_\_\_\_ О.А. Крыжановская

**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-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти 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 результатов тестирования:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

**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 по 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-ти 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:**

**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.