

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Колмыкова Татьяна Сергеевна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 27.08.2024 10:30:50  
Уникальный программный ключ:  
fe4e5f10bedae8b822cb69a3b8f9b5fdfb7e47e1

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
Финансов и кредита  
Т.С. Колмыкова

*Колмыков*

\_\_\_\_\_  
(подпись)  
« 1 » 09 \_\_\_\_\_ 2021 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине  
Стратегия развития организации (предприятия)  
(наименование дисциплины)

38.03.01 Экономика  
\_\_\_\_\_  
(код и наименование ОПОП ВО)

# ***1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ***

## ***1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ***

***Тема 1 Понятие „стратегия предприятия”, предпосылки возникновения стратегического управления предприятием. Сущность и содержание миссии предприятия***

1. Процесс реализации стратегии
2. Эпоха массового производства, или массового предложения (первая эпоха, начиная с 80-х гг. 19 в. и до 30-х гг. 20 в.)
3. Эпоха массового сбыта, или массового спроса
4. (вторая эпоха, 30– 50-е гг. 20 в.)
5. Постиндустриальная эпоха, или эпоха метакapитализма (третья эпоха, начиная с 50-х гг. 20 в.)
6. Индустрия 4.0
7. Факторы выработки миссии
8. Цели формулирования миссии

***Тема 2 Классификация, иерархия целей предприятия. Организация разработки стратегии на предприятии.***

1. Направления установления целей
2. Иерархия целей
3. Требования к целям роста
4. Фазы установления целей
5. Способы установления целей
6. Типы стратегий развития бизнеса

***Тема 3 Анализ окружающей среды предприятия***

1. Роль конкуренции в рыночной экономике
2. Рынок и рыночные ниши
3. Поле стратегий
4. Стратегическое ядро фирмы

***Тема 4 Анализ внутренней среды предприятия. Корпоративная культура***

1. Срезы внутренней среды
2. Сильные и слабые стороны организации
3. Методы анализа среды
4. Философия организации
5. Нормы и правила поведения

***Тема 5 Корпоративные (портфельные) стратегии  
Оценка выполнения стратегии***

1. Стратегия связанной диверсификации
2. Стратегия несвязанной диверсификации.
3. Стратегия откачки капитала и ликвидации
4. Стратегия изменения курса и реструктуризации
5. Стратегия международной диверсификации
6. Наступательные и оборонительные стратегии
7. Цель оперативного контроллинга

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

**5 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.

**4 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

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

**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 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

**Тема 1 Понятие „стратегия предприятия”, предпосылки возникновения стратегического управления предприятием**

**Сущность и содержание миссии предприятия**

**Тест**

1. Стратегия предприятия – это...
  - a) концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели и задачи, и пути их достижения;
  - b) практическое использование методологии стратегического управления;
  - c) деятельность предприятия в определенном сегменте рынка.
2. Подход, при котором стратегию разрабатывает, непосредственно, сам собственник организации:
  - a) конкурентный;
  - b) традиционный;
  - c) интегративный.
3. Для стратегии функционирующего предприятия характерно:
  - a) большая реалистичность;

- b) меньшая степень реалистичности стратегии;
  - c) лучшие возможности для внедрения инновационных элементов стратегического управления.
4. Стратегия, которая предполагает ускоренное развитие предприятия на соответствующем сегменте рынка:
- a) роста;
  - b) сокращения;
  - c) ограниченного роста.
5. Преимущество стратегии сокращения:
- a) возможность быстрого улучшения рыночных позиций и финансовых результатов предприятия;
  - b) повышаются затраты на реализацию стратегии;
  - c) возможность быстро покинуть рынок в случае прогнозируемого долгосрочного ухудшения конъюнктуры.
6. Дерево целей – это ...
- a) совокупность стратегических целей предприятия, вытекающих друг из друга в иерархической последовательности;
  - b) иерархия целей, где каждая ниже цель является способом отображения последовательности действий, которые необходимо осуществить для достижения главной цели
  - c) иерархия целей, где каждая ниже цель является графическим изображением функций, выполняемых различными структурными подразделениями организации.
7. Преимущества стратегии роста:
- a) рост прибыли;
  - b) возможность быстро покинуть рынок;
  - c) менее рискованная стратегия.
8. Стратегический план предприятия– это ...
- a) план деятельности руководства;
  - b) план распределения этапов деятельности;
  - c) результат стратегического планирования, отражающий общую миссию организации и цели ее реализации по всем направлениям деятельности;
9. Факторы, учитываемые при определении стратегических целей:
- a) корпоративная культура и внутренние ресурсы предприятия;
  - b) корпоративная культура предприятия, требования со стороны учредителей и внутренние ресурсы предприятия;
  - c) корпоративная культура предприятия, требования со стороны учредителей, сдерживающие факторы и внутренние ресурсы предприятия.
10. Что относится к сдерживающим факторам при определении стратегических целей предприятия?
- a) конкуренты, клиенты, законодательство, персонал, технологии;
  - b) законодательство, технологии, уровень рентабельности;
  - c) конкуренты, персонал, клиенты.
11. Какие существуют подходы к формированию стратегии предприятия?
- a) традиционный, кадровый, конкурсный
  - b) традиционный, конкурсный, интегративный
  - c) традиционный, финансовый, интегративный
12. Что характерно для стратегии функционирующего предприятия?
- a) большая степень реалистичности и консервативности стратегии
  - b) меньшая степень реалистичности и большая степень консервативности
  - c) лучшие возможности для внедрения инновационных элементов стратегического управления

13. Какая стратегия развития коммерческого предприятия предполагает поступательное развитие предприятия на соответствующем рынке?
- ограниченного роста
  - роста
  - сокращения
14. Количественная оценка выбранной стратегии определяет:
- широту охвата сегментов
  - масштабы развития выбранных сегментов деятельности
  - комбинацию сегментов внутри выбранных сфер деятельности
15. К задачам стратегического менеджмента относится:
- постановка целей (перевод миссий в практическую плоскость);
  - выбор одного из альтернативных вариантов;
  - работа с финансовой документацией
16. Ориентация стратегических целей, определяемые миссией предприятия бывает:
- ориентация на клиента;
  - внутренняя;
  - символическая.
17. Необходимость наличия целостной стратегии определяется:
- слабостью конкурентов;
  - главными целями государства;
  - стремлением к постоянному усилению собственных рыночных позиций.
18. К методам по формированию стратегии предприятия относится;
- традиционный;
  - информационный;
  - логистический.
19. Для стратегии создаваемого предприятия характерно:
- огромная вероятность получения колоссальной прибыли в первые годы работы;
  - меньшая степень реалистичности стратегии вследствие отсутствия собственного опыта работы на рынке;
  - худшие возможности для внедрения инновационных элементов.
20. Какие определяющие характеристики стратегии проникновения на рынок:
- Предложение нового, ранее не предлагаемой услуги
  - Предложение рынка традиционных услуг
  - Овладение и предложение предприятием услуг рынка, которые для данного предприятия являются новым, но уже существуют на рынке

## Тема 2 Классификация, иерархия целей предприятия. Организация разработки стратегии на предприятии.

### Тест 2

1. Результат стратегического планирования, отражающий общую миссию организации и конкретные стратегии ее реализации по всем направлениям ее уставной деятельности – это
  - a) стратегический план предприятия
  - b) миссия предприятия
  - c) стратегический менеджмент
2. Кто разрабатывает стратегический план предприятия?
  - a) государство
  - b) ЦБ РФ
  - c) руководство предприятия
3. Какой фактор не влияет на выбор миссии предприятия?
  - a) ценностные ориентиры собственников предприятия
  - b) организационная структура
  - c) личные взгляды конкретного клиента
4. Долгосрочные капиталоемкие задачи предприятия по всем направлениям его деятельности – это
  - a) стратегические цели
  - b) тактические цели
  - c) миссия
5. Что не относится к общеметодическим требованиям миссии предприятия?
  - a) учет реального потенциала предприятия
  - b) необходимость закрепления миссии в соответствующем документе программного характера
  - c) ориентация лишь на максимизацию прибыли
6. Учет реального потенциала предприятия – это
  - a) извлечение максимизации прибыли для собственников
  - b) недопустимость как распыления усилий, так и недостаточного простора для деятельности
  - c) закрепление миссии в конкретном документе
7. Какой подход к формированию миссии не приемлем для предприятия?
  - a) наличие единой миссии, имеющей организационный и гласный характер
  - b) наличие ряда отдельных несогласованных миссий
  - c) наличие двух миссий, одна из которых носит декларативный характер, другая – отражает конфиденциальные цели
8. Что не относят к методическим требованиям, предъявляемым к целям миссии?
  - a) реалистичность
  - b) конкретность, измеримость
  - c) принцип фокусирования
9. Совокупность стратегических целей, вытекающих друг из друга в иерархическом порядке:
  - a) «Дерево целей»
  - b) SWOT-анализ
  - c) миссия предприятия
10. Какая характеристика не относится к оценке услуг, оказываемых банком?
  - a) регулярность приобретения услуги

- b) степень востребованности услуги
  - c) оценка базовых характеристик конкурентов
11. Какое положение, характеризует стратегию ограниченного роста?
- a) стратегия минимизации риска
  - b) стратегия диверсификации рисков
  - c) агрессивная конкурентная политика
12. Какое положение характеризует стратегию роста?
- a) агрессивная конкурентная политика, высокорискованная стратегия
  - b) наступательная конкурентная политика, адекватный ответ на угрозы
  - c) пассивная конкурентная политика, пассивная защита от угроз
13. Кто утверждает стратегический план предприятия?
- a) Совет директоров
  - b) клиенты
  - c) ЦБ РФ
14. Важнейший результат стратегического планирования отражающий общую миссию организации и конкретные стратегии ее реализации по всем направлениям уставной деятельности называется:
- a) стратегия рыночного поведения
  - b) стратегия предприятия
  - c) стратегический план предприятия
15. К чему относится стратегия адекватного ответа на угрозы?
- a) стратегия ограниченного роста
  - b) стратегия роста
  - c) стратегия сокращения
16. Что относится к макроэкономическому анализу среды?
- a) внутрикорпоративные отношения
  - b) отношения с клиентами
  - c) экономические факторы
17. Что не относится к факторам выбора миссии?
- a) история предприятия
  - b) стратегия роста
  - c) культура предприятия
18. К какой стратегии относится данная характеристика: агрессивная конкурентная политика и высокорисковая стратегия
- a) стратегия роста
  - b) стратегия сокращения
  - c) стратегия ограниченного роста
19. ... долгосрочные капиталоемкие задачи предприятия по всем направлениям его деятельности, ориентированные на реализацию ранее сформулированной миссии.
- a) стратегия рынка
  - b) стратегия роста
  - c) стратегические цели
20. Внутренние ресурсы предприятия относятся к:
- a) структура
  - b) факторы
  - c) методические требования
21. Формирование стратегии предприятия это важнейший результат стратегического ...
- a) планирования;
  - b) прогнозирования;
  - c) выбора.

22. Фактор, влияющий на выбор миссии предприятия:
- кредитоспособность предприятия;
  - история предприятия;
  - фантазия банкира.
23. К общеметодическим требованиям к миссии предприятия относится(относятся):
- учет реального потенциала предприятия;
  - недопустимость ориентации лишь на извлечение предприятия максимальной прибыли;
  - все вышеперечисленное.
24. К возможным подходам к формированию и гласности миссии относится:
- наличие единой миссии, имеющей официальный и гласный характер;
  - наличие теории стратегии миссии;
  - формирование хорошей рыночной позиции.
25. К основным этапам формирования стратегии не относится:
- выбор миссии предприятия;
  - бизнес-планирование;
  - определение стратегических целей предприятия

### **Тема 3 Анализ окружающей среды предприятия**

#### **Тест 3**

- Целью ... политики выступает определение стратегического подхода к управлению диапазоном процентных ставок по привлечению и размещению ресурсов:
  - фондовой
  - процентной
  - финансовой
- Отраслевая специфика финансовой стратегии предприятия определяется одним из факторов:
  - Необходимостью обеспечения высокой эффективности управленческих решений, принимаемой в рамках реализуемой стратегии
  - Нормативом уровня ликвидности предприятия
  - Поддержанием постоянной и текущей ликвидности предприятия за счет координации сроков привлечения к размещению финансовых ресурсов
- Одно из преимуществ метода «общего фонда средств»:
  - Методическая простота применения
  - Уровень надежности
  - Уровень рентабельности
- Один из недостатков метода «общего фонда средств»:
  - Высокая вероятность угрозы текущей ликвидности предприятия из-за несовпадения сроков привлеченных и размещенных средств
  - Ограниченность управленческих решений
  - Отсутствие угрозы увеличения неработающих активов
- Одно из преимуществ метода «конверсии средств»:
  - Возможность долгосрочного планирования структуры активов
  - Методическая простота применения
  - Неограниченность управленческих решений
- Цель процентной политики:
  - формирование социально - ориентированного рыночного варианта экономики
  - решение проблем государственного долга, борьба с бедностью, снижение налогов на бизнес

- с) определение стратегического подхода к управлению диапазоном процентных ставок по привлекаемым и размещаемым ресурсам
- 7. Приоритетный характер стратегии финансового менеджмента определяется тем, что:
  - а) финансовая деятельность является основным направлением работы любых типов кредитных организаций
  - б) отсутствие нормативов, регулирующих применение ограниченных ресурсов, которыми располагает природа
  - с) ориентирование экономики на удовлетворение потребностей тех слоев населения, которые готовы платить за товары и услуги
- 8. Показатель, характеризующий не только текущее, но и перспективное состояние организации:
  - а) показатель рентабельности
  - б) показатель инфляции
  - с) показатель ликвидности
- 9. Роль процентной политики определяется:
  - а) обеспечением людей финансовыми ресурсами
  - б) местом предприятия на финансовом рынке как финансового посредника, основным источником которого выступает процентная маржа
  - с) свободой в распоряжении заемными средствами,
- 10. Подход связан с общей ориентацией предприятия на увеличение диапазона, его преимущества...
  - а) удешевление привлеченных финансовых ресурсов, увеличение общей массы полученной банком прибыли
  - б) быстрое расширение клиентской базы
  - с) перспективное улучшение финансовых результатов.
- 11. Все свободные средства предприятия аккумулируются в едином финансовом фонде с их последующем размещением в режиме активных операций – это метод...
  - а) общего фонда средств
  - б) конверсии средств
  - с) научного управления
- 12. Преимущества метода научного управления:
  - а) высокая оперативность
  - б) возможность долгосрочного планирования структуры активов
  - с) вероятность неполного размещения средств
- 13. Недостатки метода конверсии средств
  - а) оперативность управленческих решений
  - б) большая степень сложности организации управления (+)
  - с) высокая капиталоемкость
- 14. Метод, который предполагает широкое использование информационных технологий при управлении движением финансовых потоков предприятия – это...
  - а) конверсии средств
  - б) общего фонда средств
  - с) научного управления
- 15. Метод предполагает координацию сроков привлечения и размещения финансовых ресурсов – это...
  - а) научного управления
  - б) конверсии средств
  - с) общего фонда средств
- 16. Приоритетное направление развития предприятия, определяющее основные направления его деятельности и пути их реализации – это...
  - а) стратегия финансового менеджмента
  - б) финансовая политика предприятия

- с) аппарат предприятия
17. Все свободные средства предприятия аккумулируются в едином финансовом фонде с их последующем размещением в режиме активных операций – это метод...
- а) общего фонда средств
  - б) конверсии средств
  - с) научного управления
18. Преимущества метода научного управления:
- а) высокая оперативность
  - б) возможность долгосрочного планирования структуры активов
  - с) вероятность неполного размещения средств
19. Недостатки метода конверсии средств
- а) оперативность управленческих решений
  - б) большая степень сложности организации управления
  - с) высокая капиталоемкость
20. Метод, который предполагает широкое использование информационных технологий при управлении движением финансовых потоков предприятия – это...
- а) конверсии средств
  - б) общего фонда средств
  - с) научного управления
21. Метод предполагает координацию сроков привлечения и размещения финансовых ресурсов – это...
- а) научного управления
  - б) конверсии средств
  - с) общего фонда средств
22. Подход связан с общей ориентацией предприятия на увеличение диапазона, его преимущества...
- а) удешевление привлеченных финансовых ресурсов, увеличение общей массы полученной банком прибыли
  - б) быстрое расширение клиентской базы
  - с) перспективное улучшение финансовых результатов.
23. Какой недостаток из указанных подходов включает в себя экономическая политика:
- а) Невозможность оперативного регулирования затрат по выплате дохода по ранее выпущенным векселям;
  - б) Вероятность неполного размещения средств, особенно привлеченном банком на краткосрочной основе;
  - с) Необходимостью обеспечения высокой эффективности управленческих решений, принимаемой в рамках реализуемой стратегии.
24. Какой из преимуществ имеет метод связанный с общей ориентацией предприятия на манипулированием процентным диапазоном в целом:
- а) Подход позволяет обеспечить соответствие изменившимся условиям внешней среды процентных ставок не только по вновь заключенным, но и уже действующим договорам;
  - б) Возможность долгосрочного планирования структуры активов;
  - с) Методическая простота применения.
25. Какой недостаток имеет подход связанный с общей ориентацией предприятия на гибкое оперативное манипулирование процентными ставками:
- а) Повышенная вероятность наступления процентных рисков при ошибке маркетологов;
  - б) Неограниченность управленческих решений;
  - с) Методическая простота применения

## Тема 4 Анализ внутренней среды предприятия. Корпоративная культура и 5 Корпоративные (портфельные) стратегии Оценка выполнения стратегии

### Тест 4

1. Отраслевая специфика финансовой стратегии предприятия определяется одним из факторов:
  - a) Необходимостью обеспечения высокой эффективности управленческих решений, принимаемой в рамках реализуемой стратегии
  - b) Норматив уровня ликвидности предприятия
  - c) Поддержание постоянной и текущей ликвидности предприятия за счет координации сроков привлечения к размещению финансовых ресурсов
2. Интегративный подход в формировании стратегии предприятия предполагает:
  - a) разработку стратегии собственником организации
  - b) руководители основных структурных подразделений разрабатывают разделы стратегии, затем эти разделы интегрируются в целостную стратегию
  - c) стратегия разрабатывается кандидатами на пост первого руководителя
3. Преимуществом стратегии роста НЕ является:
  - a) быстрое улучшение рыночных позиций и финансовых результатов предприятия
  - b) ориентация на улучшение культуры управления
  - c) возможность быстро покинуть рынок
4. Недостатком стратегии сокращения является:
  - a) необходимость реализации опасных проектов
  - b) затраты на обеспечение собственной безопасности
  - c) преодоление «выходных барьеров»
5. Принцип трансформационности может реализоваться в двух формах:
  - a) экстенсивной и интенсивной
  - b) качественной и количественной
  - c) вертикальной и горизонтальной
6. Коммерческий банк, «продавая свой товар»:
  - a) выступает собственником ссужаемой суммы
  - b) не является собственником ссужаемой суммы
  - c) передает право собственности ссудозаемщику
7. Правление предприятия – это ... орган управления
  - a) высший
  - b) исполнительный
  - c) наблюдательный
8. Требованиями Предприятия России в отношении неденежных форм взносов в уставный капитал предприятия являются:
  - a) неденежные формы взносов в уставный капитал предприятия могут осуществлять исключительно гражданами Российской Федерации
  - b) не может быть вкладом в УК предприятия имущество, право распоряжения которым ограничено в соответствии с федеральным законодательством или заключенными ранее договорами
  - c) нет никаких ограничений Предприятия России в отношении неденежных форм взносов в уставный капитал предприятия
9. Коммерческий банк считается созданным и приобретает статус юридического лица:
  - a) после подписания учредительного договора
  - b) после получения лицензии на проведение банковских операций
  - c) после государственной регистрации
10. Экономические методы управления включают в себя:

- a) материальную ответственность, санкции
  - b) организационные, распорядительные методы
  - c) нормативы, стандарты, в т.ч. социальные
11. Оценка привлекательности рынка осуществляется по каждому из избранных ... рынка:
- a) критериев;
  - b) сегментов;
  - c) условий.
12. Программы подбора и обучения персонала, организация рекламы услуг являются примерами:
- a) направлений деятельности предприятия
  - b) стратегии предприятия
  - c) миссии предприятия
13. Обучение и развитие персонала, повышение производительности, сокращение текучести относятся к:
- a) общим целям управления человеческими ресурсами
  - b) стратегическим целям управления человеческими ресурсами
  - c) специфическим целям управления человеческими ресурсами
14. Оценка персонала может рассматриваться как:
- a) управляемый показатель эффективности принимаемых решений
  - b) косвенный показатель эффективности принимаемых решений
  - c) прямой показатель эффективности принимаемых решений
15. Какой из перечисленных методов оценки риска основан на расчетах и анализе статистических показателей?
- a) вероятностный метод
  - b) построение дерева решений
  - c) метод сценариев
16. Утверждение о том, что «деятельность любой организации всегда сопровождается рисками, присутствующими в ее внешней или внутренней среде» отражает смысл...
- a) закона неизбежности риска
  - b) закона сочетания потенциальных потерь и выгод
  - c) закона прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов
17. К какой группе методов управления рисками относится обучение и инструктирование персонала?
- a) методы уклонения от рисков
  - b) методы компенсации рисков
  - c) методы диверсификации рисков
18. К какой группе методов управления рисками относится увольнение некомпетентных сотрудников?
- a) методы диверсификации рисков
  - b) методы уклонения от рисков
  - c) методы компенсации рисков
19. Установите соответствие:

1. Инфляционный риск	А) Нежелательное изменение валютного курса
2. Валютный риск	Б) Снижение покупательной способности денег
3. Правовой риск	В) Изменение налогового законодательства и других правовых норм

20. Ослабление и практически полное устранение риска достигают путем следующих методов управления:

- а) отказ от риска
- б) снижение частоты ущерба или возникновения убытка
- с) стратегическое (долгосрочное) инвестирование в рискованные финансовые активы

21. Различите факторы рисков и сами риски

Риски	Риск неликвидности
	Неэффективная структура пассивов, активов, капитала предприятия
	Неэффективная стратегия и политика предприятия, ошибочные бизнес-решения
	Процентный риск
Факторы рисков	Фондовый риск
	Риск неплатежеспособности
	Риск возникновения убытков

22. Основной высший орган в управлении ПАО является:

- а) собрание акционеров;
- б) наблюдательный совет;
- с) правление;

23. Какой из показателей не относят к финансовому риску:

- а) статистические величины;
- б) аналитические показатели;
- с) форс-мажорные обстоятельства;

24. Возможность возникновения неблагоприятных ситуаций в ходе реализации стратегических планов предприятия – это....

- а) издержки
- б) риск
- с) скидки

**Шкала оценивания:** 5-балльная.

**Критерии оценивания:**

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

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

**20-25 баллов** соответствуют оценке «отлично»;

**15-19 баллов** – оценке «хорошо»;

**10-14 баллов** – оценке «удовлетворительно»;

**Менее 9 баллов** – оценке «неудовлетворительно».

## **1.3 Контрольная работа по всем темам дисциплины в конце семестра**

### **Варианты контрольной работы**

#### ***Вариант 1***

##### ***Миссия предприятия***

Введение

1. Обоснование миссии как предназначения коммерческого предприятия.
2. Социальная ответственность предприятия перед клиентами.
3. Необходимость постоянного обновления (продуктов, процессов, технологий) как ключевое условие успешного развития предприятия.

Заключение

Список использованных источников

Задача1

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

#### ***Вариант 2***

##### ***Рыночная конкуренция***

Введение

1. Анализ рыночной ситуации.
2. Перспективный прогноз изменения внешней среды как этап стратегического планирования.
3. Конкурентные преимущества и конкуренция.

Заключение

Список использованных источников

Задача

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

#### ***Вариант 3***

##### ***Внешние угрозы***

Введение

1. Алгоритм анализа внешней среды.
2. Значение маркетинга.
3. Характеристика неблагоприятной внешней конъюнктуры.

Заключение

Список использованных источников

Задача

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

#### ***Вариант 4***

##### ***Постановка стратегических задач***

Введение

1. Постановка стратегических задач как способ конкретизации цели.
2. Выбор наиболее эффективных направлений деятельности, используя собственные достижения и предоставляемые внешней средой благоприятные возможности.
3. Разработка амбициозных задач в основных преимущественных областях бизнеса.

Заключение

Список использованных источников

*Задача*

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

### ***Вариант 5***

#### ***Стратегия предприятия***

Введение

1. Рыночная стратегия предприятия.
2. Элементы рыночной стратегии.
3. Порядок разработки стратегии развития предприятия.

Заключение

Список использованных источников

*Задача*

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

### ***Вариант 6***

#### ***Конкурентные позиции предприятия***

Введение

1. Понятие конкурентной позиции.
2. Оценка конкурентных позиций предприятия.
3. Преимущества и недостатки малого и крупного предприятия.

Заключение

Список использованных источников

*Задача*

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

### ***Вариант 7***

#### ***Конкурентные преимущества предприятия***

Введение

1. Анализ доли рынка
2. Оценка уровня корпоративного управления организацией.
3. Анализ доходности предприятия.

Заключение

Список использованных источников

*Задача*

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

**Вариант 8**  
**Финансовое состояние предприятия**

Введение

1. Анализ финансового состояния предприятия.
2. Структура основных доходов предприятия.
3. Оптимизация расходов предприятия.

Заключение

Список использованных источников

*Задача*

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

**Вариант 9**  
**Организационная структура предприятия**

Введение

1. Анализ организационной структуры предприятия.
2. Характеристика систем внутреннего управления.
3. Направления оптимизации организационной структуры предприятия.

Заключение

Список использованных источников

*Задача*

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

**Вариант 10**  
**Позиционирование предприятия**

Введение

1. Тенденции регионального развития предприятия.
2. «Провалы» и «взлёты» на региональном уровне.
3. Задача «занять достойную нишу».

Заключение

Список использованных источников

*Задача*

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

**Вариант 11**  
**Информационное обеспечение предприятия**

Введение

1. Анализ уровня информационного обеспечения организации.
2. Применение современных информационных технологий в деятельности коммерческого предприятия.
3. Использование систем дистанционного обслуживания.

Заключение

Список использованных источников

*Задача*

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

***Вариант 13***

***SWOT-анализ предприятия***

Введение

1. SWOT-анализ как метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, определяющих деятельность предприятия.

2. Специфические преимущества предприятия.

3. Виды угроз деятельности предприятия.

Заключение

Список использованных источников

*Задача*

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

***Вариант 14***

***Преимущества и недостатки предприятия***

Введение

1. Выявление сильных и слабых сторон деятельности предприятия.

2. Характеристика финансово-экономических возможностей предприятия.

3. Уровень обслуживания как важный фактор конкуренции.

Заключение

Список использованных источников

*Задача*

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

***Вариант 15***

***Угрозы развитию предприятия***

Введение

1. Определение опасностей и степени их влияния на развитие предприятия.

2. Характеристика основных внешних угроз.

3. Реалистичная оценка главных внутренних угроз.

Заключение

Список использованных источников

*Задача*

Используя отчетность выбранной организации, выполнить расчеты основных финансовых показателей; сформулировать и обосновать выводы.

**Критерии оценивания контрольной работы:**

**6-5 баллов** выставляется обучающемуся, если выполнение КР 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 выполнение КР 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 балл** выставляется обучающемуся, если выполнение КР 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

## 1.4. Кейс-задание

Задание 1 Требуется распределить предложенные факторы развития предприятия в соответствующих квадрантах матрицы SWOT-анализа (таблица 1):

- силы, позволяющие с наибольшей выгодой для предприятия использовать возможности;
- силы, позволяющие эффективно противостоять угрозам;
- слабости, ограничивающие возможности предприятия во внешней среде деятельности;
- слабости, увеличивающие опасность внешних угроз для организации.

Таблица 1

Базовая матрица SWOT-анализа с примерами

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ      СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

ВОЗМОЖНОСТИ      УГРОЗЫ

Результаты обобщить в письменном виде.

Факторы развития предприятия:

1. Активное развитие дистанционного обслуживания
2. Наличие квалифицированного персонала
3. Недостаточно эффективное управление затратами
4. Низкая рентабельность активов
5. Отраслевая специфика предприятия
6. Отставание внутренней структуры управления
7. Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность реализации стратегических инициатив
8. Перспектива экономического роста
9. Повышение регулятивных требований к достаточности капитала
10. Поддержка акционеров
11. Развитая сеть точек продаж
12. Развитие отраслей промышленности, торговли, строительства, предоставляющая возможность обслуживания дополнительных групп потребителей
13. Уникальность предлагаемых продуктов и услуг
14. Усиление разрыва в отраслевом развитии экономики, отсутствие прогнозной динамики несырьевых отраслей
15. Ухудшение платежеспособности покупателей
16. Участие в государственных программах, в том числе поддержка малого и среднего бизнеса

Силы и слабости перечислить в порядке убывания рангов характеристик корпоративного профиля. Возможности и угрозы также перечислить в порядке убывания рангов факторов внешней среды на предприятие. Таким образом, в процессе сопоставительного этапа SWOT-анализа сначала рассматривается сочетание наиболее существенных характеристик предприятия и факторов внешней среды, а затем сочетание менее существенных.

Задание 2 На основе изучения финансовой отчетности и иной информации любого предприятия по выбору студентов сформулировать стратегию развития по следующим разделам:

Раздел 1. Миссия

Раздел 2. Видение

Раздел 3. Анализ внешней среды

Раздел 4. Анализ внутренней среды

Раздел 5. SWOT-анализ

Раздел 6. Стратегические цели и задачи

Раздел 7. Сценарии развития банка

Раздел 8. Бизнес-стратегия

Раздел 9. Стратегия развития системы организации и управления

Раздел 10. План реализации стратегии развития

Раздел 11. Организация мониторинга и контроля реализации стратегии

Выводы и основные результаты проведенного анализа изложить письменно.

Рекомендации по выполнению задания

Процесс разработки стратегии представляет собой целостный алгоритм, результаты реализации которого описываются в соответствующих разделах документа. Структура документа зависит от целей формирования стратегии. Если стратегия разрабатывается для внутреннего пользования и для целей стратегического развития предприятия, ее структура детализирована и содержит разделы, подробно описывающие ключевые бизнес- и управленческие процессы. Если же акционеры намерены привлечь в капитал инвесторов (стратегических и (или) портфельных) или полностью продать свои доли участия в капитале, то стратегия может быть формализована в "сжатом" формате - содержать основные направления, ключевые показатели деятельности, клиентскую базу, подробный обзор его сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, детальное описание динамики развития внешней среды и рыночной позиции в наиболее выгодном для заказчиков свете, а также показатели роста стоимости, призванные наглядно продемонстрировать инвестору привлекательность вложений в бизнес. Традиционная структура стратегии включает в себя следующие разделы.

Раздел 1. Миссия - укрупненная цель предприятия как конкурентоспособной рыночной единицы, представленная в обобщенной форме и четко выражающая основное предназначение деятельности конкретного предприятия, его генеральную цель в соответствии со статусом и ролью в экономике. Формулируется кратко, емко. Как правило, занимает не больше одного абзаца. Миссия уникальна, она является его своеобразной визитной карточкой, а потому должна быть узнаваемой, легко восприниматься каждым из контрагентов - его партнерами, клиентами, конкурентами.

Раздел 2. Видение - представление собственника о направлениях его развития и итогах деятельности к концу стратегического периода. Видение может включать в себя позиционирование, на рынке продуктов и услуг, определение и охват целевых клиентских групп, регионов и видов деятельности, использование технологий и передовой практики управления. Видение - это своеобразный "снимок" в будущем времени, требования или пожелания акционеров по результатам его развития, пункт назначения. Соответственно информация по данному разделу должна быть конкретной, емкой и отражать те аспекты деятельности, которые являются обязательными с точки зрения его акционеров. Миссия и видение - разделы, которые необходимо согласовать с акционерами до формализации разделов по стратегическим целям и задачам, бизнес-стратегии и управленческой стратегии.

Раздел 3. Анализ внешней среды В данном разделе должен быть описан прогноз развития макроэкономической ситуации, конкурентной среды в странах, регионах, представляющих стратегический интерес. Прогноз делается на основе макроэкономической модели, увязывающей данные официальной статистики (текущие и прогнозные) и предположения разработчиков стратегии, с учетом экономических законов и взаимосвязей. Показатели макромоделей в дальнейшем используются в качестве входных параметров для стратегической финансовой модели. Прогнозирование макроэкономической ситуации осуществляется с использованием официально подтвержденных источников (на уровне регулятора), прогнозов специализированных институтов и организаций, в том числе международных, независимых аналитиков, которые должны быть указаны при формировании раздела. Информация о внешней среде развития предприятия строится по трем ключевым блокам: развитие экономики страны (в целом и по регионам), развитие реального сектора и развитие конкурентной среды.

Причем результирующие выводы по обозначенным блокам должны быть увязаны с деятельностью предприятия. К примеру, вывод о прогнозном росте (снижении) такого показателя, как инфляция, должен сопровождаться описанием отрицательного или положительного эффекта на деятельность предприятия. Каждый блок аналитической информации рассматривается с учетом возможных сценариев. В обязательном порядке должно быть предусмотрено как минимум три сценария развития: оптимистический, пессимистический и умеренно оптимистический (умеренно пессимистический), который избирается в качестве базового сценария развития. В тексте стратегии должны быть описаны ключевые позиции каждого из сценариев. Следует отметить, что в самом документе стратегии раздел развития макроэкономической среды представляют в "концентрированном виде" - он должен быть кратким и емким. Между тем весь подробный анализ макросреды, используемые в процессе анализа методики и макромоделю могут быть вынесены в специальные приложения к документу стратегии.

**Раздел 4. Анализ внутренней среды** Раздел дает представление о текущем состоянии - его системах управления, основных политиках, финансовом состоянии. При анализе финансового состояния описываются направления, принципы и политика управления, параметры и эффективность активных операций, Анализ организационной системы и системы управления охватывает систему корпоративного управления, организационно-функциональную структуру, систему управления рисками, систему внутреннего контроля, управление персоналом, технологичность деятельности.

**Раздел 5. SWOT-анализ** В разделе дается оценка сильных и слабых сторон, его внешних возможностей и угроз в целях исследования фактического положения и определения стратегических перспектив развития. Информация в данном разделе, как правило, предоставляется в виде матрицы с кратким описанием сути и обоснования отраженных в ней параметров SWOT-анализа. Все параметры располагаются по степени значимости их для деятельности предприятия в стратегическом периоде. Все выводы должны быть подкреплены ссылками на источники данных анализа, методические принципы, в соответствии с которыми он проводился.

**Раздел 6. Стратегические цели и задачи** Раздел формируется на основе разделов 4 и 5. При формулировке целей необходимо иметь в виду, что они должны соответствовать принципу SMART, т.е. быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), ориентированными на результат (Result-oriented) и соотносимыми с конкретным сроком (Timed). Стратегические цели бывают качественными (цели в области достижения банком определенных позиций на рынке продуктов и услуг, выстраивания систем управления, внедрения новых технологий, освоения новых клиентских сегментов, регионов и т.д.) и количественными (конкретные показатели развития, которые необходимо достичь к концу стратегического периода).

**Раздел 7. Сценарии развития.** В разделе дается краткое описание каждого из рассматриваемых сценариев в контексте развития внешней среды деятельности предприятия. Описание должно содержать основные характеристики каждого из сценариев, количество и качество которых должно быть достаточным для обоснования выбора одного из сценариев в качестве базового. Разработанные сценарии развития анализируются на предмет возможности реализации с минимальными затратами, соответствия видению собственника предприятия. На основе результатов анализа определяется (выбирается) базовый сценарий развития, а также оптимистический и пессимистический сценарии.

**Раздел 8. Бизнес-стратегия** В раздел включаются такие вопросы, как:

- целевые клиентские группы в стратегическом периоде (для корпоративного и розничного видов бизнеса);
- развитие продуктового ряда (для корпоративного и розничного видов бизнеса);
- стратегия развития каналов продаж;

- стратегия развития точек продаж (сеть региональных подразделений); - маркетинговая и клиентская политика;

- иные вопросы, раскрывающие развитие бизнеса в стратегическом периоде. Раздел должен быть увязан с параметрами финансовой модели по базовому сценарию развития и отражать перемены в его бизнесе, которые необходимы для достижения ключевых финансовых показателей и (или) стратегических целей в стратегическом периоде.

Раздел 9. Стратегия развития системы организации и управления Стратегия развития системы организации и управления описывает все изменения в структуре, политике, процедурах управления в стратегическом периоде, необходимые для реализации поставленных целей и задач. В состав раздела включаются следующие подразделы: - совершенствование корпоративного управления; - организационное развитие; - управление региональной сетью; - управление персоналом; - управление рисками; - развитие информационных технологий; - управление капиталом и финансовым результатом; - системы и механизмы управления, которые на момент написания стратегии не соответствуют современной практике. В данном разделе, равно как и во всех остальных разделах документа стратегии, не допускается описание мероприятий, которые идут вразрез со стратегическими целями, избранным сценарием развития, не учитывают его специфику или не соответствуют общему контексту документа. В случае, если планируется провести изменения в принципах и методах управления банком по сравнению с ситуацией на момент написания стратегии, то необходимо разбить эти изменения на этапы, в рамках каждого из этих этапов указать задачи, мероприятия, сроки.

Раздел 10. План реализации стратегии развития Раздел предполагает описание этапов, мероприятий в рамках соответствующего этапа (с разделением на основные мероприятия, связанные с рыночной стратегией, и поддерживающие мероприятия, связанные с внутренними преобразованиями для обеспечения развития), сроков реализации (итоговый момент времени), результатов планируемых мероприятий. Для каждого этапа преобразований должен быть сформирован детальный план-график работ, которые будут учитываться при составлении текущих и среднесрочных финансовых планов (бюджетов) и пересматриваться при существенных изменениях рыночных условий, оказывающих воздействие на ход реализации стратегии банка.

Раздел 11. Организация мониторинга и контроля реализации стратегии В разделе должны быть рассмотрены следующие вопросы, касающиеся задач, принципов и подходов к организации системы мониторинга и контроля реализации стратегии. Подробно описываются алгоритм мониторинга реализации стратегии и система ответственных лиц (подразделений), участвующих в нем. Во избежание размывания ответственности за реализацию стратегии в самом документе формулируются задачи и показатели для каждого подразделения банка, выполняющего функции контроля и функции исполнения стратегии. Описываются рамки их влияния на процесс стратегического планирования, критерии, на основе которых будет оцениваться их эффективность. Для каждого уровня управления (в том числе для акционеров, для совета директоров, для правления, для структурных подразделений (по направлениям деятельности) приводятся конкретные показатели, критерии, ориентиры, позволяющие оценивать ход выполнения стратегии, формировать информационную базу для принятия дальнейших управленческих решений. В процессе мониторинга реализации стратегии участвуют также специализированные коллегиальные органы, создание которых также может стать одной из задач в свете формирования многоуровневой системы мониторинга реализации стратегии. Зачастую в данный раздел включается описание инструментов, направленных на повышение мотивации реализации стратегии со стороны руководителей и рядовых сотрудников. Примером такого инструмента является сбалансированная система ключевых показателей эффективности, которая затем принимается за основу годового (квартального, месячного) вознаграждения сотрудников. Основной документ стратегии должен сопровождаться серией приложений, в которых приводится обоснование ключевых разделов стратегии.

Как правило, это приложение с подробным анализом макроэкономической ситуации в стране - текущей и прогнозной, с описанием макромоделей, с описанием возможной конкурентной среды в стратегическом периоде, приложение с описанием анализа финансового состояния и систем управления на момент написания стратегии, приложение с описанием методики SWOT-анализа, с анкетами и шкалами оценки выводов приглашаемых для анализа экспертов и т.д. Каждое приложение должно содержать информацию, достаточную для исключения различного рода вопросов о результирующих выводах, нашедших отражение в стратегии развития, о ее ключевых принципах и постулатах. К примеру, почему был избран тот или иной сценарий развития; почему для реализации стратегических темпов роста требуется обозначенная величина капитала и т.д.

Задание 3.

Ознакомьтесь с деятельностью компании «ЗМ», оцените роль и место миссии в системе управления компанией.

Компания ЗМ

Реальное использование миссии для формирования корпоративной культуры и укрепления общих ценностей, разделяемых работниками фирмы, может служить практика известной американской компании «Minnesota Mining and Manufacturing Company» – ЗМ. В компании ЗМ каждый сотрудник знает, что его миссия – «всемерное удовлетворение потребностей клиентов через предложение им новых технологий и услуг».

Компания ЗМ – одна из тех 30-ти компаний, на основе динамики курсов акций которых рассчитывается индекс Доу Джонса. Ее штаб-квартира расположена в городе Сент-Пол на севере США, а ее история насчитывает почти 100 лет. Обращает на себя внимание тот факт, что компания широко использует визуальные образы, для того чтобы донести некоторые базовые идеи до сотрудников компании. Так, в корпусах можно увидеть постер с изображением багрового заката и парящего над горами американского орла, ниже крупными буквами набрано «ЦЕЛЬ» и помельче: «Кто видит цель, добьется успеха».

Сотрудник ЗМ получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет около 200 тыс. дол. В год), медицинскую страховку на крупную сумму, а под старость – хорошую пенсию из фонда компании. За счет компании его обучат и потом будут продвигать по службе. Ему простят неудачи, если таковые случатся, и всегда дадут шанс. Взамен он будет работать в единой команде ради цели компании.

Цель ЗМ, или ее миссия, в том, чтобы «всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию, ее идея лежит в основе всех действий. Десять из десяти высших руководителей ЗМ начинали свои выступления с того, что, не сбиваясь, озвучивали миссию.

Смысл деятельности ЗМ в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Стратегия ориентирована на то, чтобы адаптировать рожденные в лаборатории изобретения для нужд максимально большего числа рынков, отраслей и потребителей. Компания производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцелярские товары и световозвращающие материалы. Многие из этих продуктов, прежде чем стать стандартом в своей отрасли, появились на свет в лабораториях ЗМ как ответ компании на реальные запросы покупателей.

Исследования нужд потребителей здесь ведут сразу на многих уровнях.

Руководство подразделений компании общается с руководством заказчика; финансовые подразделения и те, что выпускают новую продукцию, — с отделом планирования; службы логистики и поддержки клиентов — со складами покупателя. Тесный контакт с потребителями помогает ЗМ

постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. В сотрудничестве с клиентами часто рождаются и новые идеи, собирать и доводить до ума которые ЗМ научилась в

совершенстве. Так, теперь уже трудно сказать, кому первому пришла в голову мысль делать «автобусную обертку» — оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу. Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и ЗМ. Компании оставалось только изобрести такую пленку. В составе ЗМ 40 дивизионов, ведущих в общей сложности 60 различных бизнесов. В полном соответствии с миссией компании руководители дивизионов имеют полную свободу действий в принятии и финансовых, и управленческих решений, касающихся своего бизнеса. Дивизионы могут сами определять направление исследований, необходимый объем инвестиций в оборудование, количество занятых в проекте, размер оплаты труда персонала, находить поставщиков и покупателей и даже строить новые производства, деньги на которые, в конечном счете, выделяет компания.

Технологиями владеет компания в целом, что позволяет передавать технологии из одного дивизиона в другой. А производят и продают продукцию дивизионы, отвечающие за определенные рынки и хорошо ориентирующиеся в спросе. Таким образом, ЗМ в целом хорошо контролирует сбыт и производство и может быстро реагировать на изменения рынка.

Вопросы к ситуации:

1. В чем заключается основная деятельность?
2. Сформулируйте суть стратегии развития компании ЗМ. Объясните какие бы организационные приемы позволили обеспечить успех этим стратегиям.
3. Какова миссия, цель и стратегия компании ЗМ.
4. Составьте стратегические, финансовые, долгосрочные и краткосрочные цели компании.
5. Назовите основные факторы конкурентного преимущества.
6. Изучите цели компаний. Выделите из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся другие цели?

1. McDonalds:

1.1 Достичь 100%-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно, в каждом ресторане, каждого клиента.

2 Rubbrmaid:

2.1 Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. до 2 млрд долл.

2.2 Раз в 1,5-2 года выходить на новый рынок.

2.3 Обеспечить, чтобы 30% общего объема продаж приходились на товары, запущенные в производство за последние 5 лет.

2.4 Обеспечить самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли.

2.5 Достичь среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям.

3 McCormik&Сотрапу:

3.1 Достичь 20% уровня дохода по акциям.

3.2 Довести годовой прирост продаж до 10%.

3.3 Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15%.

3.4 Сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40%.

3.5 Выделять на выплату дивидендов 25—30% чистого дохода.

3.6 Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы.

3.7 Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании.

**Шкала оценивания: 10 балльная.**

**Критерии оценивания):**

**8-10** баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если кейс-задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с

опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

**5-7 балла** (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

**2-4 балла** (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки не критического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

**0-1 баллов** (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

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

### ***2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ***

1. Стратегия предприятия – это...

- a) концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели и задачи, и пути их достижения;
- b) практическое использование методологии стратегического управления;
- c) деятельность предприятия в определенном сегменте рынка.

2. Подход, при котором стратегию разрабатывает, непосредственно, сам собственник организации:

- a) конкурентный;
- b) традиционный;
- c) интегративный.

3. Для стратегии функционирующего предприятия характерно:

- a) большая реалистичность;
- b) меньшая степень реалистичности стратегии;
- c) лучшие возможности для внедрения инновационных элементов стратегического управления.

4. Стратегия, которая предполагает ускоренное развитие предприятия на соответствующем сегменте рынка:

- a) роста;
- b) сокращения;
- c) ограниченного роста.

5. Преимущество стратегии сокращения:

- a) возможность быстрого улучшения рыночных позиций и финансовых результатов предприятия;
- b) повышаются затраты на реализацию стратегии;
- c) возможность быстро покинуть рынок в случае прогнозируемого долгосрочного ухудшения конъюнктуры.

6. Дерево целей – это ...

- a) совокупность стратегических целей предприятия, вытекающих друг из друга в иерархической последовательности;

- b) иерархия целей, где каждая ниже цель являются способом отображения последовательности действий, которые необходимо осуществить для достижения главной цели
- c) иерархия целей, где каждая ниже цель являются графическим изображением функций, выполняемых различными структурными подразделениями организации.

7. Преимущества стратегии роста:

- a) рост прибыли;
- b) возможность быстро покинуть рынок;
- c) менее рисковая стратегия.

8. Стратегический план предприятия— это ...

- a) план деятельности руководства;
- b) план распределения этапов деятельности;
- c) результат стратегического планирования, отражающий общую миссию организации и цели ее реализации по всем направлениям деятельности;

9. Факторы, учитываемые при определении стратегических целей:

- a) корпоративная культура и внутренние ресурсы предприятия;
- b) корпоративная культура предприятия, требования со стороны учредителей и внутренние ресурсы предприятия;
- c) корпоративная культура предприятия, требования со стороны учредителей, сдерживающие факторы и внутренние ресурсы предприятия.

10. Что относится к сдерживающим факторам при определении стратегических целей предприятия?

- a) конкуренты, клиенты, законодательство, персонал, технологии;
- b) законодательство, технологии, уровень рентабельности;
- c) конкуренты, персонал, клиенты.

11. Какие существуют подходы к формированию стратегии предприятия?

- a) традиционный, кадровый, конкурсный
- b) традиционный, конкурсный, интегративный
- c) традиционный, финансовый, интегративный

12. Что характерно для стратегии функционирующего предприятия?

- a) большая степень реалистичности и консервативности стратегии
- b) меньшая степень реалистичности и большая степень консервативности
- c) лучшие возможности для внедрения инновационных элементов стратегического управления

13. Какая стратегия развития коммерческого предприятия предполагает поступательное развитие предприятия на соответствующем рынке?

- a) ограниченного роста
- b) роста
- c) сокращения

14. Количественная оценка выбранной стратегии определяет:

- a) широту охвата сегментов
- b) масштабы развития выбранных сегментов деятельности
- c) комбинацию сегментов внутри выбранных сфер деятельности

15. К задачам стратегического менеджмента относится:

- a) постановка целей (перевод миссий в практическую плоскость);
- b) выбор одного из альтернативных вариантов;
- c) работа с финансовой документацией

16. Ориентация стратегических целей, определяемые миссией предприятия бывает:

- a) ориентация на клиента;
- b) внутренняя;
- c) символическая.

17. Необходимость наличия целостной стратегии определяется:

- a) слабостью конкурентов;
- b) главными целями государства;
- c) стремлением к постоянному усилению собственных рыночных позиций.

18. К методам по формированию стратегии предприятия относится;

- a) традиционный;
- b) информационный;
- c) логистический.

19. Для стратегии создаваемого предприятия характерно:

- a) огромная вероятность получения колоссальной прибыли в первые годы работы;
- b) меньшая степень реалистичности стратегии вследствие отсутствия собственного опыта работы на рынке;
- c) худшие возможности для внедрения инновационных элементов.

20. Какие определяющие характеристики стратегии проникновения на рынок:

- a) Предложение нового, ранее не предлагаемой услуги
- b) Предложение рынка традиционных услуг
- c) Овладение и предложение банком услуг рынка, которые для данного предприятия являются новым, но уже существуют на банковском рынке

21. Результат стратегического планирования, отражающий общую миссию организации и конкретные стратегии ее реализации по всем направлениям ее уставной деятельности – это

- a) стратегический план предприятия
- b) миссия предприятия
- c) стратегический менеджмент

22. Кто разрабатывает стратегический план предприятия?

- a) государство
- b) ЦБ РФ
- c) руководство предприятия

23. Какой фактор не влияет на выбор миссии предприятия?

- a) ценностные ориентиры собственников предприятия
- b) организационная структура
- c) личные взгляды конкретного клиента

24. Долгосрочные капиталоемкие задачи предприятия по всем направлениям его деятельности – это

- a) стратегические цели
- b) тактические цели
- c) миссия

25. Что не относится к общеметодическим требованиям к миссии предприятия?

- a) учет реального потенциала предприятия
- b) необходимость закрепления миссии в соответствующем документе программного характера
- c) ориентация лишь на максимизацию прибыли

26. Учет реального потенциала предприятия – это

- a) извлечение максимизации прибыли для собственников
- b) недопустимость как распыления усилий, так и недостаточного простора для деятельности
- c) закрепление миссии в конкретном документе

27. Какой подход к формированию миссии не приемлем для предприятия?

- a) наличие единой миссии, имеющей организационный и гласный характер
- b) наличие ряда отдельных несогласованных миссий
- c) наличие двух миссий, одна из которых носит декларативный характер, другая – отражает конфиденциальные цели

28. Что не относят к методическим требованиям, предъявляемым к целям миссии?
- реалистичность
  - конкретность, измеримость
  - принцип фокусирования
29. Совокупность стратегических целей, вытекающих друг из друга в иерархическом порядке:
- «Дерево целей»
  - SWOT-анализ
  - миссия предприятия
30. Какая характеристика не относится к оценке услуг, оказываемых банком?
- регулярность приобретения услуги
  - степень востребованности услуги
  - оценка базовых характеристик конкурентов
31. Какое положение, характеризует стратегию ограниченного роста?
- стратегия минимизации риска
  - стратегия диверсификации рисков
  - агрессивная конкурентная политика
32. Какое положение характеризует стратегию роста?
- агрессивная конкурентная политика, высокорискованная стратегия
  - наступательная конкурентная политика, адекватный ответ на угрозы
  - пассивная конкурентная политика, пассивная защита от угроз
33. Кто утверждает стратегический план предприятия?
- Совет директоров
  - клиенты
  - ЦБ РФ
34. Важнейший результат стратегического планирования отражающий общую миссию организации и конкретные стратегии ее реализации по всем направлениям уставной деятельности называется:
- стратегия рыночного поведения
  - стратегия предприятия
  - стратегический план предприятия
35. К чему относится стратегия адекватного ответа на угрозы?
- стратегия ограниченного роста
  - стратегия роста
  - стратегия сокращения
36. Что относится к макроэкономическому анализу среды?
- внутрикорпоративные отношения
  - отношения с клиентами
  - экономические факторы
37. Что не относится к факторам выбора миссии?
- история предприятия
  - стратегия роста
  - культура предприятия
38. К какой стратегии относится данная характеристика: агрессивная конкурентная политика и высокорисковая стратегия
- стратегия роста
  - стратегия сокращения
  - стратегия ограниченного роста
39. ... долгосрочные капиталоемкие задачи предприятия по всем направлениям его деятельности, ориентированные на реализацию ранее сформулированной миссии.

- a) стратегия рынка
- b) стратегия роста
- c) стратегические цели

40. Внутренние ресурсы предприятия относятся к:

- a) структура
- b) факторы
- c) методические требования

41. Формирование стратегии предприятия это важнейший результат стратегического ...

- a) планирования;
- b) прогнозирования;
- c) выбора.

42. Фактор, влияющий на выбор миссии предприятия:

- a) кредитоспособность предприятия;
- b) история предприятия;
- c) фантазия банкира.

43. К общеметодическим требованиям к миссии предприятия относится(относятся):

- a) учет реального потенциала предприятия;
- b) недопустимость ориентации лишь на извлечение предприятия максимальной прибыли;
- c) все вышеперечисленное.

44. К возможным подходам к формированию и гласности миссии относится:

- a) наличие единой миссии, имеющей официальный и гласный характер;
- b) наличие теории стратегии миссии;
- c) формирование хорошей рыночной позиции.

45. К основным этапам формирования стратегии не относится:

- a) выбор миссии предприятия;
- b) бизнес-планирование;
- c) определение стратегических целей предприятия

46. Целью ... политики выступает определение стратегического подхода к управлению диапазоном процентных ставок по привлечению и размещению ресурсов:

- a) фондовой
- b) процентной
- c) финансовой

47. Отраслевая специфика финансовой стратегии предприятия определяется одним из факторов:

- a) Необходимостью обеспечения высокой эффективности управленческих решений, принимаемой в рамках реализуемой стратегии
- b) Нормативом уровня ликвидности предприятия
- c) Поддержанием постоянной и текущей ликвидности предприятия за счет координации сроков привлечения к размещению финансовых ресурсов

48. Одно из преимуществ метода «общего фонда средств»:

- a) Методическая простота применения
- b) Уровень надежности
- c) Уровень рентабельности

49. Один из недостатков метода «общего фонда средств»:

- a) Высокая вероятность угрозы текущей ликвидности предприятия из-за несовпадения сроков привлеченных и размещенных средств
- b) Ограниченность управленческих решений
- c) Отсутствие угрозы увеличения неработающих активов

50. Одно из преимуществ метода «конверсии средств»:

- a) Возможность долгосрочного планирования структуры активов
- b) Методическая простота применения
- c) Неограниченность управленческих решений

51. Цель процентной политики:

- a) формирование социально - ориентированного рыночного варианта экономики
- b) решение проблем государственного долга, борьба с бедностью, снижение налогов на бизнес
- c) определение стратегического подхода к управлению диапазоном процентных ставок по привлекаемым и размещаемым ресурсам

52. Приоритетный характер стратегии финансового менеджмента определяется тем, что:

- a) финансовая деятельность является основным направлением работы любых типов кредитных организаций
- b) отсутствие нормативов, регулирующих применение ограниченных ресурсов, которыми располагает природа
- c) ориентирование экономики на удовлетворение потребностей тех слоев населения, которые готовы платить за товары и услуги

53. Показатель, характеризующий не только текущее, но и перспективное состояние организации:

- a) показатель рентабельности
- b) показатель инфляции
- c) показатель ликвидности

54. Роль процентной политики определяется:

- a) обеспечением людей финансовыми ресурсами
- b) местом предприятия на финансовом рынке как финансового посредника, основным источником которого выступает процентная маржа
- c) свободой в распоряжении заемными средствами,

55. Подход связан с общей ориентацией предприятия на увеличение диапазона, его преимущества...

- a) удешевление привлеченных финансовых ресурсов, увеличение общей массы полученной банком прибыли
- b) быстрое расширение клиентской базы
- c) перспективное улучшение финансовых результатов.

56. Все свободные средства предприятия аккумулируются в едином финансовом фонде с их последующем размещением в режиме активных операций – это метод...

- a) общего фонда средств
- b) конверсии средств
- c) научного управления

57. Преимущества метода научного управления:

- a) высокая оперативность
- b) возможность долгосрочного планирования структуры активов
- c) вероятность неполного размещения средств

58. Недостатки метода конверсии средств

- a) оперативность управленческих решений
- b) большая степень сложности организации управления (+)
- c) высокая капиталоемкость

59. Метод, который предполагает широкое использование информационных технологий при управлении движением финансовых потоков предприятия – это...

- a) конверсии средств

- b) общего фонда средств
  - c) научного управления
60. Метод предполагает координацию сроков привлечения и размещения финансовых ресурсов – это...
- a) научного управления
  - b) конверсии средств
  - c) общего фонда средств
61. Приоритетное направление развития предприятия, определяющее основные направления его деятельности и пути их реализации – это...
- a) стратегия финансового менеджмента
  - b) финансовая политика предприятия
  - c) аппарат предприятия
62. Все свободные средства предприятия аккумулируются в едином финансовом фонде с их последующем размещением в режиме активных операций – это метод...
- a) общего фонда средств
  - b) конверсии средств
  - c) научного управления
63. Преимущества метода научного управления:
- a) высокая оперативность
  - b) возможность долгосрочного планирования структуры активов
  - c) вероятность неполного размещения средств
64. Недостатки метода конверсии средств
- a) оперативность управленческих решений
  - b) большая степень сложности организации управления
  - c) высокая капиталоемкость
65. Метод, который предполагает широкое использование информационных технологий при управлении движением финансовых потоков предприятия – это...
- a) конверсии средств
  - b) общего фонда средств
  - c) научного управления
66. Метод предполагает координацию сроков привлечения и размещения финансовых ресурсов – это...
- a) научного управления
  - b) конверсии средств
  - c) общего фонда средств
67. Подход связан с общей ориентацией предприятия на увеличение диапазона, его преимущества...
- a) удешевление привлеченных финансовых ресурсов, увеличение общей массы полученной банком прибыли
  - b) быстрое расширение клиентской базы
  - c) перспективное улучшение финансовых результатов.
68. Какой недостаток из указанных подходов включает в себя экономическая политика:
- a) Невозможность оперативного регулирования затрат по выплате дохода по ранее выпущенным векселям;
  - b) Вероятность неполного размещения средств, особенно привлеченном банком на краткосрочной основе;
  - c) Необходимостью обеспечения высокой эффективности управленческих решений, принимаемой в рамках реализуемой стратегии.

69. Какой из преимуществ имеет метод связанный с общей ориентацией предприятия на манипулированием процентным диапазоном в целом:

- a) Подход позволяет обеспечить соответствие изменившимся условиям внешней среды процентных ставок не только по вновь заключенным, но и уже действующим договорам;
- b) Возможность долгосрочного планирования структуры активов;
- c) Методическая простота применения.

70. Какой недостаток имеет подход связанный с общей ориентацией предприятия на гибкое оперативное манипулирование процентными ставками:

- a) Повышенная вероятность наступления процентных рисков при ошибке маркетологов;
- b) Неограниченность управленческих решений;
- c) Методическая простота применения

71. Отраслевая специфика финансовой стратегии предприятия определяется одним из факторов:

- a) Необходимостью обеспечения высокой эффективности управленческих решений, принимаемой в рамках реализуемой стратегии
- b) Норматив уровня ликвидности предприятия
- c) Поддержание постоянной и текущей ликвидности предприятия за счет координации сроков привлечения к размещению финансовых ресурсов

72. Интегративный подход в формировании стратегии предприятия предполагает:

- a) разработку стратегии собственником организации
- b) руководители основных структурных подразделений разрабатывают разделы стратегии, затем эти разделы интегрируются в целостную стратегию
- c) стратегия разрабатывается кандидатами на пост первого руководителя

73. Преимуществом стратегии роста НЕ является:

- a) быстрое улучшение рыночных позиций и финансовых результатов предприятия
- b) ориентация на улучшение культуры управления
- c) возможность быстро покинуть рынок

74. Недостатком стратегии сокращения является:

- a) необходимость реализации опасных проектов
- b) затраты на обеспечение собственной безопасности
- c) преодоление «выходных барьеров»

75. Принцип трансформационности может реализоваться в двух формах:

- a) экстенсивной и интенсивной
- b) качественной и количественной
- c) вертикальной и горизонтальной

76. Коммерческий банк, «продавая свой товар»:

- a) выступает собственником ссужаемой суммы
- b) не является собственником ссужаемой суммы
- c) передает право собственности ссудозаемщику

77. Правление предприятия – это ... орган управления

- a) высший
- b) исполнительный
- c) наблюдательный

78. Требованиями Предприятия России в отношении неденежных форм взносов в уставный капитал предприятия являются:

- a) неденежные формы взносов в уставный капитал предприятия могут осуществлять исключительно гражданами Российской Федерации

- b) не может быть вкладом в УК предприятия имущество, право распоряжения которым ограничено в соответствии с федеральным законодательством или заключенными ранее договорами
  - c) нет никаких ограничений Предприятия России в отношении неденежных форм взносов в уставный капитал предприятия
79. Коммерческий банк считается созданным и приобретает статус юридического лица:
- a) после подписания учредительного договора
  - b) после получения лицензии на проведение банковских операций
  - c) после государственной регистрации
80. Экономические методы управления включают в себя:
- a) материальную ответственность, санкции
  - b) организационные, распорядительные методы
  - c) нормативы, стандарты, в т.ч. социальные
81. Для коммерческих банков НЕ являются основными ... операции
- a) валютные
  - b) расчетно-кассовые
  - c) активные и пассивные
25. Оценка привлекательности рынка осуществляется по каждому из избранных ... рынка:
- a) критериев;
  - b) сегментов;
  - c) условий.
82. Программы подбора и обучения персонала, организация рекламы услуг являются примерами:
- a) направлений деятельности предприятия
  - b) стратегии предприятия
  - c) миссии предприятия
83. Обучение и развитие персонала, повышение производительности, сокращение текучести относятся к:
- a) общим целям управления человеческими ресурсами
  - b) стратегическим целям управления человеческими ресурсами
  - c) специфическим целям управления человеческими ресурсами
84. Оценка персонала может рассматриваться как:
- a) управляемый показатель эффективности принимаемых решений
  - b) косвенный показатель эффективности принимаемых решений
  - c) прямой показатель эффективности принимаемых решений
85. Какой из перечисленных методов оценки риска основан на расчетах и анализе статистических показателей?
- a) вероятностный метод
  - b) построение дерева решений
  - c) метод сценариев
86. Утверждение о том, что «деятельность любой организации всегда сопровождается рисками, присутствующими в ее внешней или внутренней среде» отражает смысл...
- a) закона неизбежности риска
  - b) закона сочетания потенциальных потерь и выгод
  - c) закона прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов
87. К какой группе методов управления рисками относится обучение и инструктирование персонала?
- a) методы уклонения от рисков
  - b) методы компенсации рисков

с) методы диверсификации рисков

88. К какой группе методов управления рисками относится увольнение некомпетентных сотрудников?

- а) методы диверсификации рисков
- б) методы уклонения от рисков
- с) методы компенсации рисков

89. Установите соответствие:

2. Инфляционный риск	А) Нежелательное изменение валютного курса
3. Валютный риск	Б) Снижение покупательной способности денег
4. Правовой риск	В) Изменение налогового законодательства и других правовых норм

90. Ослабление и практически полное устранение риска достигают путем следующих методов управления:

- а) отказ от риска
- б) снижение частоты ущерба или возникновения убытка
- с) стратегическое (долгосрочное) инвестирование в рискованные финансовые активы

26. Различите факторы рисков и сами риски

Риски	Риск неликвидности
	Неэффективная структура пассивов, активов, капитала предприятия
	Неэффективная стратегия и политика предприятия, ошибочные бизнес-решения
	Процентный риск
Факторы рисков	Фондовый риск
	Риск неплатежеспособности
	Риск возникновения убытков

91. Основной высший орган в управлении коммерческого предприятия является:

- а) собрание акционеров;
- б) наблюдательный совет;
- с) правление;

92. Какой из показателей не относят к финансовому риску:

- а) статистические величины;
- б) аналитические показатели;
- с) форс-мажорные обстоятельства;

93. Возможность возникновения неблагоприятных ситуаций в ходе реализации стратегических планов предприятия – это....

- а) издержки

- b) риск
- c) скидки

94. Что относится к сдерживающим факторам при определении стратегических целей предприятия?

- a) конкуренты, клиенты, законодательство, персонал, технологии;
- b) законодательство, технологии, уровень рентабельности;
- c) конкуренты, персонал, клиенты.

95. Какие существуют подходы к формированию стратегии предприятия?

- a) традиционный, кадровый, конкурсный
- b) традиционный, конкурсный, интегративный
- c) традиционный, финансовый, интегративный

96. Что характерно для стратегии функционирующего предприятия?

- a) большая степень реалистичности и консервативности стратегии
- b) меньшая степень реалистичности и большая степень консервативности
- c) лучшие возможности для внедрения инновационных элементов стратегического управления

97. Какая стратегия развития коммерческого предприятия предполагает поступательное развитие предприятия на соответствующем рынке?

- a) ограниченного роста
- b) роста
- c) сокращения

98. Количественная оценка выбранной стратегии определяет:

- a) широту охвата сегментов
- b) масштабы развития выбранных сегментов деятельности
- c) комбинацию сегментов внутри выбранных сфер деятельности

99. К задачам стратегического менеджмента относится:

- a) постановка целей (перевод миссий в практическую плоскость);
- b) выбор одного из альтернативных вариантов;
- c) работа с финансовой документацией

100. Ориентация стратегических целей, определяемые миссией предприятия бывает:

- a) ориентация на клиента;
- b) внутренняя;
- c) символическая.

**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 дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

#### Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по дихотомической шкале
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания результатов тестирования:

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

## 2.2 КОМПЕТЕНТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

### Задачи

**Задача 1** Консультантами коммерческого предприятия произведен анализ рентабельности предприятия: активов (ROA) и капитала (ROE). По итогам 2021 года ROA составила 10%, отношение заемных (BF) и собственных средств (Eq) = 4. Минимальный возможный уровень достаточности капитала составляет 9%, фактический уровень достаточности 18%.

1) Рассчитать ROA за 2022 год и обосновать

2) Может ли предприятие использовать эту информацию для увеличения значения ROA в 2022 году? Обосновать и приготовить предложения. Какие риски предприятие должно было на себя принять?

3) Может ли предприятие использовать эту информацию для увеличения значения ROE в 2022 году. Обосновать и приготовить предложения.

**Задача 2.** Коммерческое предприятие (открытое акционерное общество) обратилось в банк с просьбой о предоставлении кредита на расширение производства стирального порошка в сумме 50 млн. р. сроком на 8 мес. политикой предприятия предусмотрено, что кредиты коммерческим предприятиям не должны превышать 300% собственного капитала предприятия. На дату подачи заявки кредиты коммерческим предприятиям составили 425961 тыс. р., собственный капитал предприятия — 152840 тыс.р. Требуется определить, может ли банк принять заявку на эти цели в указанном объеме в соответствии с политикой предприятия.

**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 дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по дихотомической шкале
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

***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.

***Преподаватель Беляева О.В.***