

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шамсутдинов Расим Алегамович

Должность: Директор ЛФ КНИТУ-КАИ

Дата подписания: 18.08.2026 13:26:43

Уникальный программный ключ:

d31c25eab5d6fbb0cc50e05a64dfdc00529a085e3a993ad1080665082c961114

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Казанский национальный исследовательский
технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ»**

Лениногорский филиал

(наименование института (факультета, филиала))

Кафедра Экономики и менеджмента

(наименование кафедры разработчика)

КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

по дисциплине (модулю)

Б1.В.20 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(индекс дисциплины по учебному плану, наименование дисциплины)

Лениногорск 2022

Комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) разработан для обучающихся всех форм обучения по направлению подготовки (специальности):

Код и наименование направления подготовки (специальности)	Направленность (профиль, специализация, магистерская программа)
38.03.01 Экономика	Экономика предприятий и организаций

Разработчик:

Гумеров А.В. д.э.н., профессор кафедры ЭиМ



Комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) рассмотрен на заседании кафедры ЭиМ, протокол № 7 от 22.03. 2022г.

Заведующий кафедрой ЭиМ

Гумеров А.В., доктор экономических наук, профессор



1 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины (модуля).

Промежуточная аттестация предназначена для оценки достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения дисциплины (модуля) и позволяет оценить уровень и качество ее освоения обучающимися.

Комплект оценочных материалов представляет собой совокупность оценочных средств (комплекс заданий различного типа с ключами правильных ответов, включая критерии оценки), используемых при проведении оценочных процедур (текущего контроля, промежуточной аттестации) с целью оценивания достижения обучающимися результатов обучения по дисциплине (модулю).

1.1 Оценочные средства и балльные оценки для контрольных мероприятий

Таблица 1.1

Объем дисциплины (модуля) для очной формы обучения

Семестр	Общая трудоемкость дисциплины (модуля), в ЗЕ/час	Виды учебной работы, в т.ч., проводимые с использованием ЭО и ДОТ											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебной работы (аудиторная работа)							Самостоятельная работа обучающегося (внеаудиторная работа)				
		Лекции/ в т.ч. в форме практической подготовки	Лабораторные работы/ в т.ч. в форме практической подготовки	Практические занятия/ в т.ч. в форме практической подготовки	Курсовая работа (консультация, защита)	Курсовой проект (консультации, защита)	Консультации перед экзаменом	Контактная работа на промежуточной аттестации	Курсовая работа (подготовка)/ в т.ч. в форме практической	Курсовой проект (подготовка)/ в т.ч. в форме практической	Проработка учебного материала (самоподготовка)/ в т.ч. в форме практической подготовки	Подготовка к промежуточной аттестации	Форма промежуточной аттестации
7	4 ЗЕ/144	16/0	-	16/0	-	-	2	0,3	-	-	76/0	33,7	Экзамен
Итого	4 ЗЕ/144	16/0	-	16/0	-	-	2	0,3	-	-	76/0	33,7	Экзамен

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по дисциплине (модулю) осуществляется в соответствии с балльно-рейтинговой системой по 100-балльной шкале. Балльные оценки для контрольных мероприятий представлены в таблице 1.2. Пересчет суммы баллов в традиционную оценку представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.2

Бальные оценки для контрольных мероприятий

Наименование контрольного мероприятия	Максимальный балл на первую аттестацию	Максимальный балл за вторую аттестацию	Максимальный балл за третью аттестацию	Всего за семестр
4 семестр				
Тестирование	5	5	5	15
Устный опрос на практическом занятии	5	5	5	15
Подготовка доклада	5	5	10	20
Итого (максимум за период)	15	15	20	50
Экзамен				50
Итого				100

Таблица 1.3

Шкала оценки на промежуточной аттестации

Выражение в баллах	Словесное выражение при форме промежуточной аттестации - зачет	Словесное выражение при форме промежуточной аттестации – экзамен, зачет с оценкой
от 86 до 100	Зачтено	Отлично
от 71 до 85	Зачтено	Хорошо
от 51 до 70	Зачтено	Удовлетворительно
до 51	Не зачтено	Неудовлетворительно

Форма и организация промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины – экзамен, проводится два этапа: тестирование и решение комплексного задания (ответы на 2 теоретических вопроса).

2 Оценочные средства для проведения текущего контроля

2.1 Тестовые вопросы

Тестовые вопросы содержат следующие типы вопросов с соответствующим количеством баллов за правильный ответ:

№ Аттестации	Тип вопроса	Количество баллов за правильный ответ	Максимальная суммарная оценка за тестовое задание
1	запрос выбора вариантов ответа	0,14	5
2	запрос выбора вариантов ответа	0,14	5
3	запрос выбора вариантов ответа	0,14	5

Тест для 1 текущей аттестации

1. Термин «стратегическое управление» возник:
 - а) в середине 1930-х годов;
 - б) в начале XX века;
 - в) в 1970-е годы.

2. Решения по стратегическому управлению принимают:
 - а) на высшем уровне организационной иерархии;
 - б) менеджеры среднего звена;
 - в) команда единомышленников.

3. К факторам макросреды организации прямого воздействия относят:
 - а) поведение потребителей, конкурентов, поставщиков;
 - б) персонал организации;
 - в) региональное окружение.

4. А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия – это:
 - а) определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей;
 - б) бизнес-план внедрения нового продукта, технологии производства или социально-экономического метода управления;
 - в) проект реструктуризации организации;
 - г) технико-экономическое обоснование деятельности организации.

5. В каких организациях применяется стратегическое планирование?
 - а) мелкие;
 - б) крупные;
 - в) иностранные;
 - г) отраслевые;
 - д) любые организации.

6. Стратегическое планирование целесообразно использовать в условиях:
 - а) динамичной среды, отличающейся неопределенностью ее составляющих;
 - б) стабильности внешних условий и внутренних факторов организации;
 - в) неожиданных изменений, в кризисных ситуациях;
 - г) избытка ресурсов для развития новых бизнесов.

7. В теории стратегического менеджмента философия фирмы – это форма выражения _____, совокупность важнейших принципов и качественных целей организации:

- а) видения;
- б) стратегии;
- в) имиджа;
- г) образа.

8. Что из нижеперечисленного нельзя отнести к стратегическим решениям:

- а) техническое переоснащение предприятия;
- б) реконструкцию предприятия;
- в) изменение условий поставки;
- г) выход на новые рынки;
- д) процесс интеграции.

9. С какого временного периода появилась система долгосрочного планирования:

- а) с 1970 г.г.;
- б) с 1900 г. по сер. 1940 -50 г.г.;
- в) с 1990 г.г.;
- г) с 1950 г.г.

10. Кто из ученых впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления?

- а) Альфред Чандлер;
- б) Питер Друкер;
- в) Майкл Портер;
- г) Фредрик Тейлор;
- д) Игорь Ансофф.

11. Какие методологические принципы должны лежать в основе стратегического анализа деятельности организации:

- а) системности;
- б) динамичности и принцип сравнительного анализа;
- в) принцип конкурентоспособности;
- г) онтогенеза.

12. Кто является автором «ромба конкурентоспособности», включающего четыре группы факторов (спроса, конкуренции, производства, родственных и поддерживающих отраслей):

- а) Друкер;
- б) Портер;
- в) Саймон;
- г) Ансофф.

13. К базовым моделям стратегического планирования относят:

- а) модель Гарвардской школы бизнеса;

- б) модель стратегического выбора на основе цикла развития предприятия;
- в) модель роста фирмы по И. Ансоффу;
- г) теорию стратегических зон хозяйствования.

14. Верна ли цепочка процесса стратегического планирования:

Миссия – цель – анализ внешней среды – анализ сильных и слабых сторон организации – анализ стратегических альтернатив – выбор стратегии – реализация стратегии – оценка реализации стратегии.

- а) верно
- б) не верно

15. Верна ли цепочка процесса стратегического планирования:

Цель – миссия – анализ сильных и слабых сторон организации – анализ внешней среды – анализ стратегических альтернатив – выбор стратегии – реализация стратегии – оценка реализации стратегии.

- а) верно
- б) не верно

16. Миссия – это:

- а) общее подробное описание сферы деятельности организации;
- б) факторы, условия, силы, субъект, влияющий на ситуацию извне;
- в) кратко сформулированное, ярко и эффектно представленное стратегическое видение;
- г) комплексная оценка деятельности организации.

17. Термин «стратегия» первоначально использовался в:

- а) медицине;
- б) строительстве;
- в) военном деле;
- г) промышленности.

18. На каком этапе стратегический менеджмент рассматривался как долгосрочное планирование объемов производства продукции и освоения рынков?

- а) 1 этап;
- б) 2 этап;
- в) 3 этап;
- г) 4 этап.

19. I этап развития стратегического менеджмента:

- а) представляется как план объема производства и выбор направления деятельности;
- б) рассматривается как долгосрочное планирование объемов производства продукции и освоения рынков;

- в) характеризуется все ускоряющимся научно-техническим прогрессом, своевременным отслеживанием изменений внешней среды;
- г) признается неотъемлемой частью процесса управления даже в небольших организациях.

20. III этап развития стратегического менеджмента:

- а) представляется как план объема производства и выбор направления деятельности;
- б) рассматривается как долгосрочное планирование объемов производства продукции и освоения рынков;
- в) характеризуется все ускоряющимся научно-техническим прогрессом, своевременным отслеживанием изменений внешней среды;
- г) признается неотъемлемой частью процесса управления даже в небольших организациях.

21. Система неофициальных правил, норм, которые устанавливают организации для регламентирования поведения персонала на рабочем месте, составляет основу:

- а) корпоративной культуры;
- б) генерального плана по достижению конкурентных преимуществ;
- в) стратегии компании;

22. Организационная культура состоит из двух типов элементов (назовите два варианта):

- а) субъективных – отражающих духовную сторону жизни организации;
- б) объективных – отражающих материальную сторону жизни организации;
- в) социальных – отражающих социальную сторону жизни организации;
- г) этнических – отражающих духовную сторону жизни организации.

23. Стратегия компании состоит:

- а) из продуманных целенаправленных действий;
- б) реакции на непредвиденное развитие событий и на усилившуюся конкурентную борьбу;
- в) всего перечисленного.

24. В основе стратегии в первую очередь лежит деятельность:

- а) предпринимательская;
- б) политическая;
- в) организационно-стратегическая;
- г) новаторская.

25. Работа по реализации стратегии в первую очередь относится к сфере:

- а) административных задач;

- б) политических задач;
- в) экономических задач;
- г) психологических задач.

26. Организационные цели являются частью:

- а) стратегического плана;
- б) оперативного плана;
- в) операционного плана.

27. Изменение прогноза развития компании и колебания на рынке могут повлечь за собой:

- а) корректировку стратегии;
- б) изменение миссии организации;
- в) изменение штатного расписания;
- г) корректировку объема выпуска продукции.

28. Замкнутое объединение лиц с ограниченным доступом в него, имеющее собственные цели - это:

- а) корпоративная организация;
- б) диверсифицированная фирма;
- в) ассоциация работодателей;
- г) союз предпринимателей.

29. Получаемая отраслью прибыль по модели Портера зависит от:

- а) ценности товара для покупателя, которая определяется важностью потребности и наличием товаров-заменителей;
- б) уровня конкуренции между соперничающими производителями;
- в) способности фирм, находящихся на различных стадиях производства и распределения, взаимно договариваться;
- г) всего перечисленного.

30. Сильная конкуренция приводит к:

- а) снижению прибыльности отрасли;
- б) развитию сильного бизнеса;
- в) усилению мотивации.

31. Совокупность составляющих конкуренции в конечном итоге определяет (назовите два варианта):

- а) возможность получения прибыли в отрасли;
- б) возможность получения дохода на инвестиции;
- в) вероятность профицита;
- г) возможность отказа от амортизационных отчислений.

32. Барьер входа в отрасль служит для:

- а) предотвращения появления новых дополнительных продавцов на рынке;
- б) улучшения соотношения конкурентных сил;
- в) получения возможности внедрения инноваций;
- г) улучшения корпоративного управления.

33. Возможность покупателей или поставщиков договориться между собой может существенно повлиять:

- а) на уменьшение прибыли, получаемой отраслью;
- б) увеличение товарооборота;
- в) увеличение производительности;
- г) сокращение издержек производства.

34. Ключевые факторы успеха зависят от (назовите два варианта):

- а) экономической и технической характеристики отрасли;
- б) используемых в отрасли средств конкурентной борьбы;
- в) выбранной организационной культуры;
- г) направления корпоративного управления;
- д) количества конфликтных ситуаций.

35. В основе ключевых факторов успеха может лежать эффективная деятельность предприятия в сфере:

- а) маркетинга;
- б) производства;
- в) финансов;
- г) управления;
- д) всех перечисленных.

Тест для 2 текущей аттестации

1. Первым шагом при разработке стратегии развития является:

- а) разработка дерева целей;
- б) анализ внешней среды организации;
- в) преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала.

2. Перечислите категории товаров на матрице БКГ:

- а) «дойный коровы»;
- б) «звезды»;
- в) «сухостой»;
- г) «трудный ребенок»;
- д) «денежные знаки»;
- е) «собаки».

3. Оценка выбранной стратегии заключается:

- а) в выборе стратегических альтернатив;
- б) определении этапа реализации стратегии;
- в) анализе правильности выбора основных факторов, определяющих возможность осуществления стратегии.

4. Анализ отрасли означает:

- а) технический анализ рентабельности продукции на рынках;
- б) анализ тенденций научно - технического прогресса в отрасли и технической политики предприятия;
- в) позиционирование бизнесов на локальных отраслевых рынках;
- г) поиск ресурсов для стратегического развития новых бизнесов;
- д) все вышеперечисленное.

5. Стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются:

- а) факторы внешней среды;
- б) факторы деловой окружающей среды;
- в) ресурсный потенциал предприятия (внутренние возможности);
- д) все вышеперечисленное.

6. Под внешней деловой окружающей средой понимается:

- а) возможность предприятию наращивать объемы выпуска в будущем;
- б) совокупность социально-эколого-экономических факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования;
- в) финансовые возможности по созданию основных фондов;
- г) изучение привлекательности рынка и стратегического положения предприятия.

7. При оценке ресурсов предприятия по каждому из основных и вспомогательных видов деятельности определяются используемые ресурсы:

- а) физические;
- б) человеческие;
- в) финансовые;
- г) нематериальные активы;
- д) все вышеперечисленное.

8. Использование ресурсов наиболее целесообразно характеризовать при помощи таких понятий, как:

- а) технико-экономические показатели;
- б) доход и прибыль;
- в) операционный леверидж;
- г) продуктивность и эффективность.

9. Анализ ресурсного потенциала российских предприятий может включать следующие основные аспекты:

- а) анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов;
- б) анализ имущественного комплекса предприятия;
- в) финансовый анализ;
- г) все вышеперечисленное.

10. К методам стратегического анализа, применяемым на практике относятся:

- а) SWOT - анализ;
- б) матрица;
- в) модель PIMS;
- г) модель «Мак-Кинзи 7-S»;
- д) все вышеперечисленное.

11. С точки зрения оценки ресурсного потенциала предприятия, система контроля включает в себя следующие компоненты:

- а) контроль персонала;
- б) контроль затрат;
- в) контроль качества;
- г) контроль результативности маркетинга;
- д) контроль производства и запасов;
- е) контроль нематериальных активов;
- ж) все вышеперечисленное.

12. Комплексной процедурой стратегического анализа предприятия является:

- а) построение матрицы Бостонской консультативной группы;
- б) построение модели PIMS;
- в) построение матрицы «Мак-Кинзи»;
- г) SWOT-анализ.

13. Анализ ближней окружающей среды предприятия включает в себя следующие основные элементы:

- а) производственный прогноз;
- б) прогноз структурных сдвигов;
- в) конкурентный прогноз;
- г) все вышеперечисленное.

14. На какое поле матрицы Бостонской консалтинговой группы попадет направление деятельности организации с высокими темпами роста отрасли и низкой относительной долей рынка?

- а) «звезды»;
- б) «дойные коровы»;

- в) «трудные дети»;
- г) «собаки».

15. На какое поле матрицы попадет направление деятельности организации с низкими темпами роста отрасли и низкой относительной долей рынка?

- а) «звезды»;
- б) «дойные коровы»;
- в) «трудные дети»;
- г) «собаки».

16. На какое поле матрицы попадет направление деятельности организации с высокими темпами роста отрасли и высокой относительной долей рынка?

- а) «звезды»;
- б) «дойные коровы»;
- в) «трудные дети»;
- г) «собаки».

17. На какое поле матрицы попадет направление деятельности организации с низкими темпами роста отрасли и высокой относительной долей рынка?

- а) «звезды»;
- б) «дойные коровы»;
- в) «трудные дети»;
- г) «собаки».

18. Матрица Бостонской консалтинговой группы основана на анализе характеристик (выберите несколько):

- а) привлекательность отрасли;
- б) интенсивность соперничества;
- в) темп роста отрасли;
- г) доля рынка;
- д) благоприятные возможности для рынка.

19. К числу «пяти сил Портера» непосредственно относятся (выберите несколько):

- а) сила госрегулирования;
- б) возможность появления новых конкурентов;
- в) наличие технологических преимуществ;
- г) сила поставщиков в торговле;
- д) совместно разделяемые ценности.

20. Среди «пяти сил Портера» присутствуют (выберите несколько):

- а) товары-заменители;

- б) сила менеджмента компании;
- в) сила потребителей в торговле;
- г) сила госрегулирующего;
- д) крепость стратегических альянсов.

21. Анализ внешней среды является частью:

- а) SWOT-анализа;
- б) внешнего анализа;
- в) внешнего окружения;
- г) будущего стратегического плана.

22. Положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли - это:

- а) профицит;
- б) абдикация;
- в) абсентеизм;
- г) возможности.

23. Определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли является целью:

- а) авалирования;
- б) отраслевого анализа;
- в) оценки стратегического анализа;
- г) налоговой проверки.

24. Внешняя среда – окружение бизнеса состоит:

- а) из макросреды;
- б) микросреды
- в) отраслевого или ближнего окружения;
- г) дальнего окружения;
- д) всего вышеперечисленного.

25. Анализ конкурентной силы и конкурентных преимуществ представляет фирме возможность:

- а) улучшить долгосрочную рыночную позицию;
- б) улучшить внешнюю среды;
- в) стабилизировать ситуацию внутри фирмы;
- г) провести акт суброгации.

26. Предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки - это:

- а) цель;
- б) задача;
- в) технология;
- г) структура.

27. Знание слабых и сильных сторон компании необходимо:

- а) для выработки стратегии;
- б) решения задачи;
- в) определения миссии.

28. Цепочка ценностей компании отражает набор связанных между собой и выполняемых внутри фирмы функций:

- а) и направлений деятельности;
- б) задач;
- в) целей;
- г) объектов.

29. Сильные стороны компании могут быть использованы для основы формирования:

- а) большого капитала;
- б) стратегического планирования;
- в) новой миссии организации;
- г) конкурентного преимущества.

30. К потенциальным внешним угрозам относится:

- а) выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками;
- б) рост продаж продуктов субститутов (продуктов-заменителей);
- в) медленный рост рынка;
- г) дорогостоящее законодательное требование;
- д) все перечисленное.

31. Внешняя среда организации характеризуется:

- а) сложностью;
- б) подвижностью;
- в) неопределенностью;
- г) всем перечисленным.

32. Фокусирование может быть основано на издержках или:

- а) на дифференциации;
- б) выгодах;
- в) конкурсном управлении;
- г) консигнационной поставке товаров.

33. Стратегия развития бизнес-единицы предприятия на определенном товарном рынке – это:

- а) конкурентное преимущество;
- б) стратегическое управление;
- в) деловая стратегия.

34. Для получения конкурентного преимущества фирма может использовать общие конкурентные стратегии, такие как:

- а) лидерство по затратам;
- б) фокусирование;
- в) индивидуализации;
- г) все перечисленные.

35. Важнейшие конкурентные преимущества отрасли – это:

- а) тесные связи с выгодными покупателями;
- б) известная торговая марка;
- в) гибкость в использовании активов и ресурсов;
- г) возможности уменьшения издержек, когда бизнес сокращается;
- д) все перечисленные.

Тест для 3 текущей аттестации

1. Что из перечисленного не является предметом ситуационного анализа:
 - а) анализ конъюнктуры рынка;
 - б) анализ внешних возможностей и угроз, внутренних сильных и слабых сторон предприятия;
 - в) сравнение потенциала предприятия с потенциалом рыночного лидера;
 - г) аудиторское заключение по балансу предприятия.
2. Какая из моделей управления бизнес-портфелем позволяет эффективнее отразить положения новых бизнесов, растущих в отрасли:
 - а) матрица BCG;
 - б) деловой экран компании «Дженерал электрик»;
 - в) матрица «продукт – рынок»;
 - г) модель И. Ансоффа;
 - д) модель М. Портера.
3. Какая из моделей управления бизнес-портфелем имеет параметры «привлекательность отрасли – конкурентная позиция»:
 - а) матрица BCG;
 - б) матрица компании McKinsey - «Дженерал электрик»;
 - в) матрица Arthur D. Little;
 - г) матрица «продукт – рынок» И. Ансоффа.
4. Какая из моделей управления бизнес-портфелем имеет параметры «темпы роста – доля рынка»:
 - а) матрица BCG;
 - б) матрица компании McKinsey - «Дженерал электрик»;
 - в) матрица Arthur D. Little;

г) матрица «продукт – рынок» И. Ансоффа.

5. Анализ факторов внешней среды организации, определение предоставляемых ею возможностей и угроз – это:

- а) PEST-анализ;
- б) SWOT – анализ;
- в) управленческий анализ;
- г) проблемный анализ.

6. Автором метода стратегического выбора, основанного на концепции соперничества, является:

- а) И. Ансофф;
- б) М. Портер;
- в) Arthur D.Little;
- г) Дж. Томпсон.
- д) Ф. Котлер.

7. Модель роста фирмы, разработанная И. Ансоффом состоит из следующих этапов:

- а) начальная стадия, стадия проникновения, переходная стадия;
- б) стадия планирования, начальная стадия, ускоренный рост, переходная стадия;
- в) стадия планирования, начальная стадия, стадия проникновения, ускоренный рост, переходная стадия;
- г) стадия проникновения, ускоренный рост, переходная стадия.

8. Целью какой стратегии является умеренный рост, для того чтобы обеспечить предприятию выход на оптимальную эффективность?

- а) стратегия ускоренного роста;
- б) начальная стратегия;
- в) стратегия проникновения;
- г) переходная стратегия.

9. Какая из указанных стратегий предусматривает проведение глубокого анализа существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий и перестройки системы управления?

- а) стратегия ускоренного роста;
- б) начальная стратегия;
- в) стратегия проникновения;
- г) стратегия переходного периода.

10. Интенсификация рынка может осуществляться следующими методами:

- а) проникновение на рынок, развитие рынка, географическая экспансия;
- б) развитие рынка, географическая экспансия;

- в) проникновение на рынок, развитие рынка;
- г) анализ рынка, развитие рынка, географическая экспансия.

11. Какие признаки лежат в основе классификации стратегий:

- а) конкурентная позиция фирмы в отрасли;
- б) стадия жизненного цикла отрасли;
- в) рыночная ниша организации;
- г) все вышеперечисленное.

12. В чем суть стратегии снижения издержек:

- а) поддержания более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами;
- б) выпуска товаров повышенного качества;
- в) на создание более выгодного имиджа фирмы, рекламы товаров, т.е. бренда.

13. Кадровая стратегия является:

- а) функциональной стратегией;
- б) корпоративной стратегией;
- в) бизнес-стратегией;
- г) операционной стратегией.

14. Определение инвестиционных приоритетов развития компании, имеющей несколько направлений бизнеса, решается в рамках стратегии:

- а) конкурентной;
- б) корпоративной;
- в) маркетинговой.

15. Какой тип стратегии более эффективен при преобладании ценовой конкуренции:

- а) стратегия снижения издержек;
- б) стратегия дифференциации;
- в) фокусировки на дифференциации;
- г) инновационная стратегия.

16. Объединение предприятий одной отрасли – это интеграция:

- а) горизонтальная;
- б) вертикальная;
- в) конгломератная.

17. Вертикальная интеграция – это объединение компаний:

- а) одной отрасли;
- б) выпускающих взаимную продукцию;
- в) разных отраслей;

г) разных отраслей, связанных технологическим процессом производства.

18. Какая из перечисленных ниже стратегий относится к бизнес-стратегиям:

- а) стратегия снижения издержек;
- б) стратегия фокусировки на снижении издержек;
- в) стратегия маркетинга;
- г) стратегия вертикальной интеграции;
- д) стратегия развития филиала.

19. Система сбалансированных показателей является важнейшей составляющей:

- а) разработки стратегии;
- б) анализа внешней среды;
- в) реализации стратегии.

20. Определите, какие показатели реализации стратегии для организации корпоративного уровня включают:

- а) рентабельность активов продаж;
- б) объем продаж;
- в) уровень издержек производства;
- г) прибыль на вложенный капитал.

21. Портфельный анализ — это:

- а) инструмент, с помощью которого руководство компании выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные её направления;
- б) совокупность относительно самостоятельных финансовых подразделений, принадлежащих к структурам по выявлению привлекательных направлений функционирования;
- в) инструмент для создания, понятия ясной картины по формированию плана затрат и прибылей в диверсификационной компании.

22. Реструктуризации в хозяйственном портфеле компании подразумевает следующие радикальные изменения:

- а) продажу и приобретение предприятий, с целью создания группы компаний с хорошими производственными показателями;
- б) переход на совершенно новые технологии с целью создания группы компаний с хорошими производственными показателями;
- в) полную модернизацию предприятия и объединение малых предприятий под одной крышей.

23. Корпоративная стратегия восстановления направлена:

- а) на продажу убыточных предприятий;

- б) повышение прибыльности убыточных предприятий;
- в) объединение убыточных и преуспевающих предприятий в единую систему, дополняющую друг друга;
- г) укрепление портфеля пред

24. Конгломератная диверсификация – это (назовите два варианта):

- а) стратегия высокого риска;
- б) разработка входа компании в сферы, несхожие с ее бизнесом;
- в) стратегия входа в компанию тех товаров или услуг, которые напрямую не связаны с существующими технологиями или рынками.

25. Концентрическая диверсификация имеет место, когда:

- а) в организации имеется сильная команда управляющих;
- б) основная отрасль деятельности организации испытывает уменьшение объема продаж и прибылей за год;
- в) новые, но связанные с имеющимися, товары могут быть предложены по высококонкурентным ценам;
- г) все перечисленное.

26. Вертикальная интеграция предполагает:

- а) приобретение компании, которая снабжает фирму сырьем;
- б) приобретение компании, которая является или станет покупателем ее продуктов и услуг;
- в) оба варианта.

27. Суть матрицы «Рост – доля рынка» заключается в том, что она:

- а) имеет четыре квадранта;
- б) направлена на улучшение;
- в) имеет стратегическую направленность;
- г) имеет девиантное поведение.

28. Методы портфельного анализа различаются в подходах к оценке конкурентных позиций следующих стратегических единиц:

- а) бизнеса и привлекательности рынка;
- б) матриц и их финансовых составляющих;
- в) темпа роста отраслевого рынка;
- г) матрицы БКГ.

29. Матрица Джeneral Электрик – МакКинси (экран бизнеса) состоит из девяти частей и основана на (назовите два варианта):

- а) оценке долгосрочной привлекательности отрасли;
- б) оценке долгосрочной привлекательности финансовых вливаний;
- в) силе конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса;
- г) взаимных симпатиях конкурирующих отраслей бизнеса.

30. Основные недостатки методов портфельного анализа, которые присущи матрице МакКинси, - это:
- а) трудности учета рыночных отношений, слишком большое количество критериев;
 - б) субъективность оценок позиций стратегической единицы бизнеса;
 - в) статичный характер модели;
 - г) слишком общий характер рекомендаций, трудности выбора стратегий из множества вариантов;
 - д) все перечисленное.
31. В основе подхода к портфельному анализу фирмы Arthur D. Little может лежать:
- а) концепция жизненного цикла отрасли;
 - б) концепция бизнес-единицы, в соответствии с которой каждая бизнес-единица проходит в развитии четыре стадии;
 - в) обе названные концепции.
32. К основным действиям по построению организационной структуры управления фирмой, относится:
- а) назначение на ключевые посты подходящих для этого людей;
 - б) наблюдение за тем, чтобы имеющиеся главные достоинства: ноу-хау, опыт, навыки и внутренние возможности - обеспечивали выполнение всех видов деятельности, составляющих цепочку ценностей на высоком профессиональном уровне;
 - в) структурирование рабочих усилий и определение того, как должна выглядеть схема организационного построения компании;
 - г) все перечисленное.
33. Разработка стратегии в основном связана:
- а) с рыночной предпринимательской деятельностью;
 - б) политической обстановкой;
 - в) психологическим окружением;
 - г) финансовыми кризисами.
34. Успешное создание стратегии зависит:
- а) от видения бизнеса;
 - б) грамотного анализа конкуренции;
 - в) отрасли предпринимательского искусства;
 - г) всего перечисленного.
35. Стратегия управления персоналом включает в себя:
- а) планирование людских ресурсов;
 - б) формирование кадрового состава;
 - в) обучение, повышение квалификации;
 - г) оценку результатов труда;

- д) охрану труда и здоровья;
е) все перечисленное.

Ключи к тестам.

№ аттестации	Вопрос №	Правильный ответ	№ аттестации	Вопрос №	Правильный ответ	№ аттестации	Вопрос №	Правильный ответ
1	1.	в	2	1.	б	3	1.	г
1	2.	а	2	2.	а, б, г, е	3	2.	г
1	3.	а	2	3.	в	3	3.	б
1	4.	а	2	4.	д	3	4.	а
1	5.	д	2	5.	д	3	5.	а
1	6.	б	2	6.	б	3	6.	б
1	7.	а	2	7.	д	3	7.	в
1	8.	в	2	8.	г	3	8.	б
1	9.	г	2	9.	г	3	9.	г
1	10.	а	2	10.	д	3	10.	а
1	11.	а, б	2	11.	ж	3	11.	г
1	12.	б	2	12.	г	3	12.	а
1	13.	а	2	13.	г	3	13.	а
1	14.	а	2	14.	в	3	14.	б
1	15.	б	2	15.	г	3	15.	а
1	16.	в	2	16.	а	3	16.	а
1	17.	в	2	17.	б	3	17.	г
1	18.	а	2	18.	в, г	3	18.	б
1	19.	б	2	19.	б, г	3	19.	в
1	20.	в	2	20.	а, в	3	20.	а, б, г
1	21.	а	2	21.	а	3	21.	а
1	22.	а, б	2	22.	г	3	22.	а
1	23.	в	2	23.	б	3	23.	б
1	24.	в	2	24.	а, б	3	24.	в
1	25.	а	2	25.	в	3	25.	в
1	26.	а	2	26.	а	3	26.	в
1	27.	а	2	27.	а	3	27.	а
1	28.	а	2	28.	в	3	28.	а
1	29.	г	2	29.	б	3	29.	а, в
1	30.	а	2	30.	д	3	30.	д
1	31.	а, б	2	31.	г	3	31.	б
1	32.	а	2	32.	а	3	32.	г
1	33.	а	2	33.	а	3	33.	а
1	34.	а, б	2	34.	г	3	34.	г
1	35.	д	2	35.	д	3	35.	е

2.2 Устный опрос на практическом занятии

Темы устных опросов на занятиях:

1. Стратегическое видение, миссия и цели организации - основа разработки стратегии:

- составление студентами стратегического видения, миссии и целей для организаций социальной сферы (по выбору студентов);
- выступление;
- коллективное обсуждение работ.

2. Оценка состояния бизнеса организации.

Практическое задание для анализа конкретной организации (по выбору студента):

- с использованием вопросника определить преимущества и слабости организации;
- оценить стабильность окружающей среды, в которой функционирует фирма.

3. Методы стратегического анализа.

- использование SWOT-анализа при анализе конкретной организации;
- анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера (на примере любой организации);
- решение задачи «Формирование продуктовой стратегии торгового предприятия» с использованием матрицы «Рост-доля»;
- оценка направлений деятельности определенной диверсифицированной компании (по выбору студентов) с использованием матричного анализа ADL/LC.

4. Реализация стратегии, оценка реализации стратегии.

Анализ стратегии и ее реализация на примере конкретной организации.

Основные элементы стратегии:

- стратегия роста;
- стратегия строительства и размещения ресторанов;
- ассортиментная стратегия;
- стратегия подбора и подготовки персонала;
- маркетинговая стратегия;
- социальная стратегия.

5. Формирование и выбор стратегии.

Проанализировав целевое назначение эталонных стратегий, определить соответствие стратегии предложенным ситуациям.

Критерии оценивания

Опрос проводится в устной форме. Развернутый ответ должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Критерии оценивания

1) полнота и правильность ответа	Полное и последовательное изложение материала	Отдельные нарушения последовательности изложения материала	Неполное изложение материала, нарушение логики изложения	Незнание материала, беспорядочное изложение
2) степень осознанности, понимания изученного;	Понимание материала, наличие авторского подхода	Понимание материала без представления авторского подхода	Не представлены практические аспекты проблемы	Отсутствие понимания материала
3) владение категориями	Свободное владение категориями	Владение ключевыми категориями темы	Использование отдельных категорий	Ошибки в формулировке определений
ИТОГО:	5	4	3	0

2.3 Подготовка доклада

Темы для подготовки докладов (рефератов):

1. Этапы развития стратегического менеджмента.
2. Теоретические основы стратегического менеджмента.
3. Объекты и предметы стратегического менеджмента.
4. Корпоративная стратегия.
5. Деловая или бизнес-стратегия.
6. Функциональная стратегия.
7. Операционные стратегии.
8. Сущность внешней окружающей среды.
9. Анализ общей (дальней) окружающей среды.
10. Анализ специфической (ближней) окружающей среды.
11. Конкурентный анализ М. Портера.
12. Оценка ресурсов и эффективности предприятия.
13. Финансовый анализ деятельности предприятия.
14. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия.
15. Описание матрицы БКГ.
16. Описание метода SWOT-анализа.
17. Описание матричного анализа ADL/LC.
18. Компьютерное моделирование в стратегическом менеджменте.
19. Причины и последствия неверных стратегий.
20. Инвестиции как составляющая стратегии предприятия.
21. Моделирование организационных стратегий.
22. Стратегический синергизм.
23. Кластеры и стратегические преимущества фирм.
24. Секреты стратегий глобальных компаний.

25. Роль инноваций в развитии стратегии предприятия.
26. Стратегии на локальных рынках.
27. Стратегии как источник возникновения новых видов бизнеса.
28. Влияние государственной инновационной политики на стратегии фирм.
29. Парадоксы формирования и реализации стратегий.
30. Современные тенденции развития стратегий.
31. Стратегии с коротким жизненным циклом.
32. Стратегии Internet- экономики.
33. Стратегии диверсифицированных компаний в российских условиях

Доклады (рефераты) оцениваются по балльной системе:

	Критерии оценивания	Количество баллов	
		1,2 аттестация	3 аттестация
Степень раскрытия сущности вопроса:	а) соответствие содержания теме доклада; б) полнота и глубина знаний по теме; в) обоснованность способов и методов работы с материалом; г) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).	0-2	0-4
Обоснованность выбора источников:	а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).	0-2	0-3
Соблюдение требований к оформлению:	а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму доклада.	0-1	0-3
ИТОГО:		0-5	0-10

3. Оценочные средства для проведения промежуточного контроля (промежуточной аттестации)

Семестр	Вид промежуточной аттестации	Вид контрольного мероприятия	Балльные оценки
4	Экзамен	Тестовые задания	20
		Комплексное задание (ответы на 2 вопроса)	30

3.1. Тестовые задания

Тестовые задания промежуточной аттестации представляют собой совокупность тестовых вопросов текущего контроля.

Выбираются 20 тестовых заданий из совокупности тестовых вопросов текущего контроля.

Промежуточная аттестация (экзамен)	Тип вопроса	Количество баллов за правильный ответ	Максимальная суммарная оценка за тестовое задание
4	запрос выбора вариантов ответа	1	20

3.2. Вопросы на экзамен

№ п/п	Тип вопроса	Вопрос	Ключ к ответу (План ответа)
1	Теоретический	Предпосылки развития стратегического управления.	Стратегические намерения. Понятие «стратегическое управление». Предмет и функции стратегического управления. Стратегия, тактика. Стратегические решения.
2	Теоретический	Основные этапы формирования стратегического менеджмента.	Бюджетирование и контроль. Долгосрочное планирование. Стратегическое планирование. Стратегическое управление.
3	Теоретический	Школы стратегического планирования.	Классификация школ. Основные подходы школ стратегического планирования.
4	Теоретический	Базовые модели стратегического планирования.	Модель Гарвардской школы бизнеса. Модель И. Ансоффа. Модель Г. Стейнера.
5	Теоретический	Основные понятия о стратегии компании.	Переход от текущего состояния к целевому. Определение стратегии А. Чандлера, И. Ансоффа, Г. Минцберга. Отличительные особенности стратегии.

6	Теоретический	Классификация стратегий компании. По уровню стратегий в компании.	Корпоративные стратегии, бизнес-стратегии, функциональные стратегии.
7	Теоретический	Классификация стратегий компании. По характеру развития компании.	Стратегии роста (стратегии концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации). Стратегии стабилизации. Стратегии защиты («сбора урожая», банкротства, ликвидации).
8	Теоретический	Классификация конкурентных стратегий М. Портера.	Стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования на отдельном узком сегменте рынка, стратегия фокусирования на дифференциации.
9	Теоретический	Основные этапы стратегического планирования.	Перечень и характеристика этапов стратегического планирования.
10	Теоретический	Видение организации.	Представление о желаемом состоянии организации в будущем. Образ будущего. Формирование видения. Формулировка видения.
11	Теоретический	Миссия организации.	Предназначение, смысл деятельности, «настоящее» организации. Основные элементы, их содержание.
12	Теоретический	Цели организации.	Понятие, свойства, методы разбиения целей.
13	Теоретический	Анализ внешней макросреды предприятия.	Политические, экономические, социокультурные, технологические факторы.
14	Теоретический	PEST-анализ. Методика проведения.	Суть метода. Шаги метода. Примеры предлагаемых решений по факторам.
15	Теоретический	Анализ внешней микросреды предприятия.	Потребители, конкуренты, поставщики, посредники, контактные аудитории.
16	Теоретический	Анализ внутренней среды предприятия.	Персонал компании, организационная структура, производство, технологии, финансовая устойчивость, корпоративная культура.
17	Теоретический	SNW-анализ стратегического потенциала.	Анализа факторов внутренней среды: маркетинг, финансы, операции, персонал, культура среды.
18	Теоретический	Метод SWOT- анализа. Рассматриваемые факторы.	Сильные стороны. Слабые стороны. Возможности. Угрозы. Таблицы SWOT- анализа.

19	Теоретический	Комплексный SWOT- анализ.	Матрица SWOT- анализа. Альтернативные стратегии развития предприятия.
20	Теоретический	Анализ «цепочки создания ценности».	Представление о взаимосвязи отдельных бизнес-процессов компании. Процесс формирования цены товара, которую потребитель готов заплатить.
21	Теоретический	Ключевые факторы успеха.	Характерные для компании факторы, обеспечивающие ей преимущества.
22	Теоретический	Портфельный анализ.	Понятие, задачи, достоинства и недостатки.
23	Теоретический	Матрица БКГ.	Распределение товаров по квадрантам матрицы. «Трудный ребенок», «Звезды», «Дойная корова», «Собаки». Сбалансированный портфель.
24	Теоретический	Матрица Джeneral Электрик - Маккинзи.	Привлекательность отрасли-устойчивость бизнеса. Варианты идеального бизнес-портфеля. Варианты несбалансированных портфелей.
25	Теоретический	Модель пяти конкурентных сил М. Портера.	Конкурентные силы внутри отрасли, со стороны близких товаров-заменителей, со стороны поставщиков, со стороны покупателей, со стороны возможного появления в отрасли новых конкурентов.
26	Теоретический	Матрица выбора эталонных стратегии Томпсона и Стрикленда.	Выбор варианта стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции компании.
27	Теоретический	Матрица Ансоффа.	Возможные стратегии предприятия в условиях растущего рынка.
28	Теоретический	Матрица Хофера-Шенделя.	Выбор варианта стратегии в зависимости от стадии жизненного цикла продукции. Стратегические альтернативы.
29	Теоретический	Матрица ADL/LC.	В основе матрицы лежит концепция жизненного цикла товара/ отрасли, в соответствии с которой переход от одной стадии у другой требует от компании изменения стратегических решений.
30	Теоретический	Выбор стратегий предприятия.	Ситуация в отрасли. Положение предприятия на рынке.

31	Теоретический	Управление реализацией стратегии предприятия.	Задачи по реализации стратегии.
32	Теоретический	Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии	Структура показателей ССП. Применение ССП при контроле реализации стратегии.

Критерии оценивания

Полнота раскрытия материала; логичность изложения материала; умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; использование научной терминологии; демонстрация усвоенного ранее материала; знание источников информации; самостоятельность в изложении материала.

Ответы на вопросы должны быть развернутыми, полными. Каждый правильный ответ на вопрос оценивается до 15 баллов в зависимости от полноты ответа.

Балльная система оценивания:

Критерии оценивания	Количество баллов
– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов; – ответ дан самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна-две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию;	12-15
– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы; – ответ удовлетворяет в основном требованию на максимальную оценку, но при этом имеет один из недостатков: в изложении допущены небольшие пробелы, не искавшие содержание ответа; допущены один-два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя;	8-11

– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих ответов; – неполное знание теоретического материала, обучающийся не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы;	4-7
– не раскрыто основное содержание учебного материала либо отказ от ответа; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, некоторые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.	1-3
-ответ не получен.	0