

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Прохоров Сергей Григорьевич  
Должность: Председатель УМК  
Дата подписания: 06.11.2024 14:04:35  
Уникальный программный ключ:  
b1cb3ce3b5a8850f04c5b2579bc691895e7a6284

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Казанский национальный исследовательский  
технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ»

**Чистопольский филиал «Восток»**  
*(наименование института (факультета, филиала))*

---

**Кафедра Экономики инновационного производства**  
*(наименование кафедры разработчика)*

---

**УТВЕРЖДЕНО:**  
Ученым советом КНИТУ-  
КАИ (в составе ОП ВО)

**КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ**  
по дисциплине (модулю)  
**Б1.В.ДВ.01.02 Стратегический менеджмент**  
*(индекс дисциплины по учебному плану, наименование дисциплины)*

Комплект оценочных материалов по дисциплине 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 малого и среднего предпринимательства

Разработчик:

Мунина Марина Валерьевна, доцент, канд. экон. наук

Комплект оценочных материалов по дисциплине рассмотрен на заседании кафедры Экономики инновационного производства, протокол № 10/5 от

Заведующий кафедрой Экономика инновационного производства

Свирина Анна Андреевна, д.э.н., профессор

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины.

Промежуточная аттестация предназначена для оценки достижения

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.

## 1.1 Оценочные средства и балльные оценки для контрольных мероприятий

Таблица 1.1, а 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 учебных занятий (аудиторная работа), в т.ч.:							Самостоятельная работа обучающегося (внеаудиторная работа), в т.ч.:				
		Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Курсовая работа (консультация, защита)	Курсовой проект (консультации, защита)	Консультации перед экзаменом	Контактная работа на промежуточной аттестации	Курсовая работа (подготовка)	Курсовой проект (подготовка)	Проработка учебного материала (самоподготовка)	Подготовка к промежуточной аттестации	Форма промежуточной аттестации
5	3 ЗЕ/108	16	-	32	-	-	-	0,35	-	-	59,65		зачет
<b>Итого</b>	<b>3 ЗЕ/108</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>32</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>59,65</b>		<b>зачет</b>

Б  
Т  
а  
Т  
О  
В

Таблица 1.1,б – Объем дисциплины (модуля) для очно-заочной 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 учебных занятий (аудиторная работа), в т.ч.:							Самостоятельная работа обучающегося (внеаудиторная работа), в т.ч.:				
		Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Курсовая работа (консультация, защита)	Курсовой проект (консультация, защита)	Консультации перед экзаменом	Контактная работа на промежуточной аттестации	Курсовая работа (подготовка)	Курсовой проект (подготовка)	Проработка учебного материала (самоподготовка)	Подготовка к промежуточной аттестации	Форма промежуточной аттестации
5	3 ЗЕ/108	12	-	24	-	-	-	0,35			71,65		зачет
<b>Итого</b>	<b>3 ЗЕ/108</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,35</b>			<b>71,65</b>		<b>зачет</b>

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по дисциплине 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 Балльные 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
<b>5 семестр</b>				
Тестирование		10	10	20
Выполнение индивидуальных заданий + устный опрос		15	15	30
<b>Итого (максимум за период)</b>		<b>25</b>	<b>25</b>	<b>50</b>
<b>Зачет</b>				<b>50</b>
<b>Итого</b>				<b>100</b>

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 – зачет проводится в виде итогового тестирования.

Форма и организация промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины – экзамен, проводится два этапа: тестирование и устные ответы на экзаменационные вопросы.

## 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	Наименование задания	Количество баллов
2	Тестирование по темам (20 вопросов по 0,5 балла за каждый правильный ответ)	10
3	Тестирование по темам (20 вопросов по 0,5 баллу за каждый правильный ответ)	10

Если в вопросе несколько правильных ответов, то расчет производится следующим образом:

Тип вопроса	Количество баллов за правильный ответ
запрос выбора вариантов ответа	0,5
запрос нескольких ответов	0,5 - при выборе всех правильных; 0,25 – за 50% верных из всех правильных; 0,1 – за 1 верный из правильных.

## Аттестация 2 (тестовые вопросы)

1. Стратегия – это ....

- а) реализация стратегической цели которая обеспечивает выживаемость (повышает конкурентоспособность) фирмы в условиях меняющейся внешней среды;
- б) постановка стратегической цели и концепция распределения ресурсов, которые обеспечивают выживаемость (повышают

- конкурентоспособность) фирмы в условиях меняющейся внешней среды;
- c) реализация стратегической цели и разделение ресурсов, которые не обеспечивают выживаемость фирмы в условиях неизменной внешней среды;
  - d) нет правильного ответа
2. Миссия организации это ...
- a) оборонительная стратегия организации;
  - b) цель организации, необходимая для ее выживания;
  - c) основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение;
  - d) нет правильного ответа.
3. Функциональная стратегия - ..... .
- a) это стратегия нижнего уровня и она должна быть предельно конкретна. Во всех случаях необходимо разрабатывать стратегию развития функциональных подразделений;
  - b) стратегия развития (достижения конкурентных преимуществ) в конкретном бизнес – направлении;
  - c) стратегия описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации;
  - d) нет правильного ответа.
4. Стратегии роста ...
- a) направлены на сохранение рыночной ниши и доли рынка
  - b) нацелены на расширение рыночной деятельности, увеличения активов компании, росте объемов инвестирования
  - c) имеют главной целью свести к минимуму затраты компании на виды бизнеса, которые наносят ей убытки
  - d) нет правильного ответа.
5. Стратегия лидерства по издержкам предполагает ..... .
- a) придание продукту свойств, отличающих его от продуктов конкурентов, либо сосредоточение внимания на каком – либо аспекте деятельности фирмы;
  - b) что использование данной стратегии, компания сосредоточивает свои усилия на региональном рынке либо на сегменте рынка, либо на продукте;
  - c) предложение товара, удовлетворяющего общим требованиям по качеству, дизайну, основным функциям по более низким ценам, чем товары конкурентов;
  - d) все ответы верны.
6. Стратегия фокусирования предполагает ..... .
- a) придание продукту свойств, отличающих его от продуктов конкурентов, либо сосредоточение внимания на каком – либо аспекте деятельности фирмы;

- b) сосредоточение усилий на узком сегменте (компания сосредоточивает свои усилия на региональном рынке либо на сегменте рынка);
  - c) предложение товара, удовлетворяющего общим требованиям по качеству, дизайну, основным функциям по более низким ценам, чем товары конкурентов;
  - d) все ответы верны.
7. Главными преимуществами стратегии дифференциации являются: .....
- a) организация может получать более высокие прибыли, устанавливая среднерыночные или заниженные цены на свою продукцию, поскольку ее затраты ниже затрат конкурентов; устанавливая заниженные цены, компания может увеличить как объем продаж, так и рыночную долю; стратегия может быть очень ценной для тех рынков, где покупатели чутко реагируют на изменение цены; стратегия создает дополнительный барьер для компаний, желающих попасть на рынок отрасли;
  - b) на ее продукцию устанавливается высокая цена, т.е. компания может зарабатывать сверхсредние прибыли; создаются дополнительные барьеры для вхождения на рынок отрасли новых компаний;
  - c) не требует крупных вложений в ресурсы; позволяет обслуживать данный сегмент с учетом более узкой специализации; делает вступление на новый рынок менее дорогостоящим и более простым;
  - d) все ответы относятся к преимуществам стратегии дифференциации.
8. Эмерджентная стратегия .....
- a) основывается на признании того факта, что стратегия должна разрабатываться постоянно, т.е. все время. Эта точка зрения основана на предположении, что компании – это социальные организации, действующие в быстро меняющемся окружении;
  - b) рассматривает стратегический менеджмент как логический, рациональный и системный подход. После анализа компании и ее окружения необходимо определить корпоративные и бизнес – цели и сформулировать, выбрать и реализовать стратегии, которые позволят достичь поставленных целей;
  - c) ориентируется на сочетание низких издержек производства с широкой дифференциацией (расширением ассортимента) продукции. Направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам, более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов;
  - d) нет правильного ответа.
9. Подход главного архитектора к формированию стратегии предполагает
- a) выработку компромиссного варианта, опираясь на советы подчиненных;
  - b) что высшее руководство предоставляет возможность творчески раскрыться работникам компании;
  - c) что руководитель берет на себя роль главного стратега: ставит цели и лично руководит разработкой;
  - d) передачу части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам.

10. Традиционная система планирования на предприятии включает:
- а) долгосрочное планирование (5 и более лет), среднесрочное планирование (2 – 3 года), годовое планирование, календарное планирование (квартал, месяц, десятидневка);
  - б) долгосрочное планирование (3 и более лет), среднесрочное планирование (2 – 3 года), годовое планирование, календарное планирование (квартал, месяц, десятидневка);
  - с) долгосрочное планирование (3 до 4 лет), среднесрочное планирование (2 – 3 года), годовое планирование, календарное планирование (квартал, месяц, десятидневка);
  - д) нет правильного ответа.
11. Корпоративная стратегия - .....
- а) стратегия развития (достижения конкурентных преимуществ) в конкретном бизнес – направлении;
  - б) это стратегия нижнего уровня и она должна быть предельно конкретна. Во всех случаях необходимо разрабатывать стратегию развития функциональных подразделений;
  - с) это внутренние стратегии в рамках отдельных функций управления (в области маркетинга, сбыта, производства и т.д.), которые разрабатываются в соответствии с корпоративной и деловыми стратегиями;
  - д) стратегия описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации.
12. Классификация стратегий по типу развития фирмы включает:
- а) стратегии концентрации, стратегии стабилизации, стратегии интеграции;
  - б) стратегии роста, стратегии стабилизации, стратегии сокращения;
  - с) стратегии роста, стратегии концентрации, стратегии интеграции;
  - д) стратегии концентрации, стратегии кастомизации, стратегии интеграции.
13. Стратегия дифференциации предполагает .....
- а) придание продукту свойств, отличающих его от продуктов конкурентов, либо сосредоточение внимания на каком – либо аспекте деятельности фирмы;
  - б) что использование данной стратегии, компания сосредоточивает свои усилия на региональном рынке либо на сегменте рынка, либо на продукте;
  - с) предложение товара, удовлетворяющего общим требованиям по качеству, дизайну, основным функциям по более низким ценам, чем товары конкурентов;
  - д) все ответы верны.
14. Плановая или предписывающая стратегия .....



- a) основывается на признании того факта, что стратегия должна разрабатываться постоянно, т.е. все время. Эта точка зрения основана на предположении, что компании – это социальные организации, действующие в быстро меняющемся окружении;
  - b) рассматривает стратегический менеджмент как логический, рациональный и системный подход. После анализа компании и ее окружения необходимо определить корпоративные и бизнес – цели и сформулировать, выбрать и реализовать стратегии, которые позволят достичь поставленных целей;
  - c) ориентируется на сочетание низких издержек производства с широкой дифференциацией (расширением ассортимента) продукции. Направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам, более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов;
  - d) нет правильного ответа.
15. Факторы, которые следует учитывать в процессе создания новых стержневых компетенций или развития уже имеющихся
- a) отношение покупателей, постоянный мониторинг рынка, репутация, инновации;
  - b) структура, репутация, инновации, стратегические активы;
  - c) отношение покупателей, уникальность, непрерывное совершенствование, сотрудничество;  
структура, уникальность, инновации, сотрудничество.
16. Матрица Ансоффа показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генерических стратегий. Существуют четыре широкие альтернативы:
- a) формирование отношения покупателей, завоевание рынка, внедрение продукта, диверсификация;
  - b) формирование отношения покупателей, разработка продукта, непрерывное совершенствование продукта, диверсификация;
  - c) проникновение на рынок, освоение рынка, разработка продукта, диверсификация;
  - d) проникновение на рынок, непрерывное совершенствование продукта, внедрение продукта на рынок, диверсификация.
17. Все стратегии, согласно концепции М. Портера, можно разделить ...
- a) на три генерических типа в зависимости от того, охватывают они весь рынок или отдельный узкий сегмент;
  - b) на два генерических типа в зависимости от того, охватывают они весь рынок или отдельный узкий сегмент;
  - c) на четыре генерических типа в зависимости от того, охватывают они весь рынок или отдельный узкий сегмент;
  - d) нет правильного ответа.
18. Преимуществами стратегии лидерства по издержкам являются: ...

- a) на ее продукцию устанавливается высокая цена, т.е. компания может зарабатывать сверхсредние прибыли; создаются дополнительные барьеры для входа на рынок отрасли новых компаний;
  - b) организация может получать более высокие прибыли, устанавливать среднерыночные или заниженные цены на свою продукцию, поскольку ее затраты ниже затрат конкурентов; устанавливая заниженные цены, компания может увеличить как объем продаж, так и рыночную долю; стратегия может быть очень ценной для тех рынков, где покупатели чутко реагируют на изменение цены; стратегия создает дополнительный барьер для компаний, желающих попасть на рынок отрасли;
  - c) не требует крупных вложений в ресурсы; позволяет обслуживать данный сегмент с учетом более узкой специализации; делает вступление на новый рынок менее дорогостоящим и более простым;
  - d) все ответы относятся к преимуществам стратегии лидерства по издержкам.
19. Главными преимуществами стратегии фокусирования являются: .....
- a) не требует крупных вложений в ресурсы; позволяет обслуживать данный сегмент с учетом более узкой специализации; делает вступление на новый рынок менее дорогостоящим и более простым;
  - b) организация может получать более высокие прибыли, устанавливать среднерыночные или заниженные цены на свою продукцию, поскольку ее затраты ниже затрат конкурентов; устанавливая заниженные цены, компания может увеличить как объем продаж, так и рыночную долю; стратегия может быть очень ценной для тех рынков, где покупатели чутко реагируют на изменение цены; стратегия создает дополнительный барьер для компаний, желающих попасть на рынок отрасли;
  - c) на ее продукцию устанавливается высокая цена, т.е. компания может зарабатывать сверхсредние прибыли; создаются дополнительные барьеры для входа на рынок отрасли новых компаний;
  - d) все ответы относятся к преимуществам стратегии дифференциации.
20. Из каких блоков состоит SWOT- анализ?
- a) сильные стороны; конкурентные преимущества; риски; оценка сегмента рынка;
  - b) сильные стороны, слабые стороны, конкурентные преимущества, риски, оценка сегмента рынка;
  - c) сильные стороны, слабые стороны, конкурентные преимущества, состояние технологии;
  - d) сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы;
  - e) сильные стороны, слабые стороны, конкурентные преимущества, политика, экономика.
21. SWOT-анализ предусматривает выявление и рассмотрение: (выберите несколько):
- a) конкурентных преимуществ;
  - b) сильных сторон фирмы;
  - c) благоприятных возможностей для бизнеса;

- d) слабых сторон организации;
  - e) угроз для бизнеса.
22. К политическим факторам, которые рассматриваются в ходе Pest-анализа, относят:
- a) общие проблемы налогообложения;
  - b) текущее законодательство на рынке;
  - c) обменные курсы валют;
  - d) демография.
23. К технологическим инновациям, которые рассматриваются в ходе Pest-анализа, относят:
- a) производственная емкость, уровень;
  - b) тенденции способа жизни;
  - c) модели поведения покупателей;
  - d) сезонность.
24. ... — это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.
- a) деловая;
  - b) портфельная;
  - c) оперативная;
  - d) бизнес.
25. К «пяти силам Портера» относят:
- a) угроза появления новых конкурентов;
  - b) угроза появления товаров и услуг — заменителей;
  - c) способность поставщиков торговаться;
- все ответы правильные.

### Аттестация 3 (тестовые вопросы)

1. Что из ниже перечисленного является вариантами корпоративного стратегического портфеля?
- a. Портфель прибыли.
  - b. Сбалансированный портфель.
  - c. Портфель инвестиций.
  - d. Портфель роста.
2. В каких из данных отраслей реализуются глобальные стратегии:
- a. Производство строительных материалов.
  - b. Сельское хозяйство.
  - c. Часовая промышленность.
  - d. Электроника.
  - e. Авиастроение.
3. Что лежит в основе построения матричных моделей:
- a. Норма прибыли.

- b. Особенности выпускаемой продукции.
  - c. Финансовые потоки.
4. Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?
- a. Шендел
  - b. Хаттен
  - c. Хиггенс
  - d. Портер
5. Основа стратегического планирования это:
- a. Учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом.
  - b. Предвидение возможностей.
  - c. Контроль отклонений.
6. Системный подход, обеспечивающий организации сбалансированность и общее направление роста- это:
- a. миссия
  - b. стратегия
  - c. анализ конкурентов
  - d. анализ тенденций
7. Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы?
- a. Конкурентной стратегии фирмы.
  - b. Портфельной стратегии фирмы.
  - c. Функциональной стратегии фирмы.
8. Что не является элементом стратегического плана?
- a. План производства.
  - b. Инвестиционный план.
  - c. Маркетинговый план.
  - d. Финансовый план.
9. Кому из ниже перечисленных легче покинуть отрасль:
- a. Безразлично.
  - b. Фирмам, обладающим специализированными активами.
  - c. Фирмам, обладающим универсальными активами.
10. Каковы задачи маркетинга при выборе стратегии широкой дифференциации?
- a. создание качеств товара, за которые покупатель будет платить+
  - b. предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам
  - c. это поиск путей снижения издержек.
11. Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть:
- a. Игнорирование слабых соперников.
  - b. Создание новых конкурентных преимуществ.
  - c. Укрепление позиций на существующих рынках.
  - d. Препятствование соперникам.
  - e. Запугивание соперников.
12. Что является основой стратегии дифференциации?

- a. Высокое качество товаров и услуг.
  - b. Уникальность продукции, признанная покупателями.
  - c. Значительное разнообразие продукции.
  - d. Интенсивная реклама новинок.
13. Анализ чего позволяет провести SWOT-анализ?
- a. состояния компании
  - b. доли на рынке
  - c. достижимости цели
14. Дифференциация это:
- a. Способность удовлетворять особые потребности покупателей.
  - b. Увеличение разнообразия условий и результатов производственной и сбытовой деятельности.
  - c. Разработка, производство и сбыт товаров более эффективными способами, чем конкуренты.
15. Что из данного является главными причинами стратегических преобразований?
- a. Приход нового высшего руководства.
  - b. Наступление технологических разрывов.
  - c. Кардинальное изменение рыночной ситуации.
  - d. Отсутствие единой позиции у акционеров компании.
  - e. Трудовые конфликты.
16. Барьер для проникновения в отрасль новых производителей:
- a. Законодательные ограничения.
  - b. Все перечисленное.
  - c. Более низкие издержки действующих в отрасли компаний.
  - d. Патенты и лицензии.
17. Какие из типов подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:
- a. «Дойные коровы».
  - b. «Звезды».
  - c. «Собаки».
18. Верно ли утверждение, что в пирамиде создания стратегии цели функциональных единиц непосредственно связаны с миссией корпорации и целями хозяйственных подразделений
- a. да
  - b. нет
19. Что в первую очередь предполагает стратегия последователя за лидером?
- a. Атаку на лидера.
  - b. Внедрение инноваций.
  - c. Защиту своей доли рынка.
  - d. Повышение интенсивности конкурентной борьбы.
20. Кто принимает деловые стратегические решения?
- a. сотрудники фирмы
  - b. корпоративноуправляющее
  - c. менеджеры среднего и высшего звена

21. Что может предполагать стратегия вертикальной интеграции?
- Объединение частных и государственных предприятий.
  - Объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки.
  - Объединение мелких и крупных предприятий.
  - Объединение предприятий разных сфер деятельности.
  - Объединение предприятий одной сферы деятельности.
22. Чем отличаются тактические цели от стратегических?
- масштабность
  - краткосрочность
  - специфичность
23. Что из данного является примером реализации стратегии связанной горизонтальной интеграции:
- Приобретение «Северсталью» автомобильного завода ГАЗ.
  - Приобретение автомобильным концерном «Фольксваген» заводов «Шкода».
  - Приобретение компанией «Лукойл» сети заправок в США.
24. Стратегии фирм, играющих вторые роли:
- Могут принципиально различаться.
  - Однотипны.
25. Когда произошел переход к стратегическому планированию?
- В 1950-60-е гг.
  - В 1930-40-е гг.
  - В 1970-80-е гг.
26. Какие стратегии разрабатываются в одноотраслевой (недиверсифицированной) компании разрабатываются:
- деловая
  - функциональная
  - операционная
  - все вышеперечисленные варианты
27. На что нацелена стратегия лидерства по издержкам?
- Создание благоприятного имиджа организации.
  - Обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами.
  - Повышение вознаграждения персонала.
  - Придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.
28. Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте:
- Только стратегии дифференциации.
  - Обеих стратегий одновременно.
  - Только стратегии низких издержек.
  - Любой из двух стратегий.
29. Как называется стратегия, в которой используются технические эксперты для изучения проблемы?
- нормативная стратегия

- b. директивная стратегия
  - c. аналитическая стратегия
  - d. стратегия основанная на переговорах
30. В каких из данных отраслей острее конкуренция?
- a. Зрелых.
  - b. Развивающихся.
  - c. В отраслях, переживающих спад.
  - d. Зарождающихся.

## Аттестация 2 (индивидуальные задания)

### Задание 1

1. Описать сферу деятельности Вашей фирмы, номенклатуру производимой продукции.

2. Определить иерархию стратегий фирмы. Результаты свести в таблицу. Сделать выводы.

### Иерархия стратегий фирмы \_\_\_\_\_

Уровень	Цель	Бизнес А	Бизнес В	Бизнес С
Первый - стратегический уровень	Корпоративная стратегия			
Второй	Стратегия бизнеса			
Третий	Функциональная стратегия	отдела НИР	отдела НИР	отдела НИР
		отдела производства	отдела производства	отдела производства
		отдела маркетинга	отдела маркетинга	отдела маркетинга
		финансового отдела	финансового отдела	финансового отдела
		отдела кадров	отдела кадров	отдела кадров
		и т.д	и т.д	и т.д
Четвертый - оперативный уровень	Оперативная стратегия	-	-	-
		-	-	-
		-	-	-

3. Сформулируйте миссию Вашей фирмы. Впишите в произвольной форме ключевые моменты миссии Вашей фирмы.

Миссия \_\_\_\_\_ (наименование фирмы) заключается в обеспечении экономического роста и решения \_\_\_\_\_ (формулировка конкретных социальных и / или экономических проблем) посредством производства и реализации \_\_\_\_\_ (наименование основных продуктов) удовлетворяющих требованиям \_\_\_\_\_ (стандарты, качество, конкурентоспособность). Это должно позволить акционерам и / или партнерам \_\_\_\_\_ (наименование организации) получить оптимальную прибыль, а ее персоналу – достойное и справедливое вознаграждение.

*Задание 1.* Разработать товарную стратегию фирмы.

*Задание 2.* Разработать стратегию ценообразования.

*Задание 3.* Разработать стратегию взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов.

### ***Рекомендации по выполнению задания 3***

Все производственные системы неизбежно вовлекаются во взаимодействие с рынками факторов производства ввиду необходимости использования ресурсов. Предприятия имеют дело не с одним рынком ресурсов, а с несколькими.

Как и рынки продуктов, рынки ресурсов могут быть разных типов и разной степени конкурентной напряженности. Цены на ресурсы в большей степени определяются соотношением спроса и предложения. Однако на этих рынках фирмы выступают в роли потребителей, и отсюда их поведение определяется всеми теми закономерностями, которые присущи потребителям.

Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов представляет собой набор положений, позволяющих выбирать наиболее предпочтительных поставщиков производственных ресурсов.

Разработка стратегии взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов

Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические цели	Конкретные действия и мероприятия
1. География размещения поставщиков		
2. Продуктовые группы поставщиков		
3. Общность технологии поставщиков		
4. Стадия жизненного цикла продукта		
5. Объем поставок		
6. Соотношение цен на применяемые ресурсы		
7. Наличие заменителей и условия замены ресурсов один на другой		
8. Взаимоотношения с поставщиками		
9. Условия поставок		

*Задание 4.* Разработать стратегию поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг.

### ***Рекомендации по выполнению задания 4***

Под стратегией поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг понимают правила и приемы «наилучшего» размещения денег в ценные бумаги и / или под проценты, а также получение кредитов (табл.).

При определении потребности в денежных ресурсах предпринимателю необходимо ответить на следующие вопросы:

- для какой цели требуются денежные средства и на какой период?
- когда и сколько необходимо средств?



- можно ли найти необходимые средства в рамках компании или придется обращаться к другим источникам?
- куда разместить деньги (в ценные бумаги, в том числе в производные ценные бумаги: опционы и фьючерсы; оформить кредит)?
- каковы будут затраты при уплате процентов?

Разработка стратегии поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг

Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические цели	Конкретные действия и мероприятия
1. Цель привлечения денежных средств		
2. Период привлечения денежных средств		
3. Дата привлечения денежных средств		
4. Объем привлекаемых денежных средств		
5. Источники средств: собственные или внешние		
6. Форма привлечения средств		
7. Затраты на привлечение средств		

*Задание 5*

Дана ситуация «Кто побеждает и почему?». Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. К каким типам относятся перечисленные в примерах фирмы?
2. Объясните причины их успехов и поражений.
3. Какие стратегии применили фирмы?

**Ситуация «Кто побеждает и почему?»**

1. Детройтская "большая тройка" автофирм США десятилетиями пытается изготовить дорогой спортивный автомобиль класса "Порше" или "Феррари". Теория маркетинга говорит, что наличие подобного люксового товара в производственной программе улучшает общий имидж компании. И, тем не менее, успеха нет до сих пор: "Дженерал моторз" и "Крайслер" вообще не выпускают таких машин, а "Форд", отказавшись от собственных разработок, за солидную сумму приобрел английского производителя дорогих автомобилей "Ягуар".

2. "Мекки энвиллоуп компании оф Миннеаполис" – очень маленькая американская фирма, успешно противостоящая конкурентам. Она придала такому нехитрому делу, как производство конвертов, глубоко личный характер, благодаря знанию о каждом из своих клиентов информации по 66 пунктам. Поэтому она четко знает, когда у потенциального клиента подходит к концу запас канцелярских принадлежностей, и напоминает ему об этом, предлагает и простые, и "фирменные" (специально заказанные) для этого конверты... и даже не забывает поздравить жену главы фирмы-клиента с днем рождения.

3. Но и малые фирмы в борьбе с гигантами не застрахованы от неудач. Так фирма "Хьюлетт-Паккард", долгое время специализировалась на производстве компьютеров для инженеров. Рост спроса побудил ее выпустить машину для массового потребителя... и пережить в начале 80-х гг. болезненный провал. Оригинальные технические решения, обеспечивавшие популярность машин у старого круга высококвалифицированных

потребителей, оказались не по силам рядовым покупателям. Рынок требовал не оригинальности, а привычного стандарта, закрепившегося в головах потребителя благодаря усилиям лидеров отрасли (виолентов). Главное достоинство товара "Хьюлетт-Паккард" превратилось в пугало. Прошли годы, прежде чем фирма смогла залечить раны и сама превратиться в компьютерного гиганта.

### Аттестация 3 (индивидуальные задания)

#### Задание 1

Используя описание фирмы «СКИ» (тема 1.2, задание 2), провести анализ внешней окружающей среды (ПЭСТ - анализ).

#### Задание 2

Используя описание фирмы «СКИ» (тема 1.2, задание 2), провести анализ внутрифирменного состояния фирмы. (SWOT – анализ).

#### Задание 3

Используя матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Таблица 1

Характеристика портфеля предложений предприятия

№ п/п	Продукция предприятия	Объем реализации по годам, тыс. руб.				Доля рынка, 2001 г., %	
		1 г.	2 г.	3 г.	4 г.	пред-приятия	кон-курента
1	Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
2	Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	33	2
3	Фотоаппараты для стран Западной Европы			90	130	5	7
4	Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
5	Кинокамеры для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
6	Видеокамеры для России и ближнего зарубежья			60	100	1	7
7	Оптические приборы для армии и флота	900	600	580	348	40	18
8	Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16
9	Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности	1600	1200	900	400	2	4

#### Задание 4

Дана ситуация. Ответить на следующие вопросы:

1. Какой является глобальная стратегия фирмы, обеспечивающая лидерство?

2. Какие товарные стратегии Вы можете назвать?

3. Какую стратегию расширения доли рынка использует компания?

4. Какие стратегии интеграции применила компания?

Задание: выпишите найденные Вами стратегии и дайте объяснения в письменном виде.

#### Стратегии автомобильного гиганта

В прессе появилось сообщение: «Форд» готовит к продаже новый мощный грузовик, в создании которого принимало участие несколько стран. Его шасси производятся в Северной Америке, кабина в Европе, а дизельный двигатель создается в Бразилии. Окончательная сборка будет происходить в Бразилии. Первая партия этих грузовиков нацелена на рынки Бразилии и Северной Америки.

Вице-президент компании заявил: «Грузовик, собираемый в Бразилии - новейшая модель, которая воплотила в себе все самое лучшее XX века...»

Компания решила создать свои сервисные и торговые фирмы, рассматривается вопрос об организации производства запчастей в Бразилии.

Консалтинговая фирма прорабатывает вопрос о возможностях поставки грузовых автомобилей на другие рынки, включая экспорт в Азию.

Проект, осуществляемый «Фордом» в Бразилии, является ответом компании на растущий спрос на грузовые автомобили. Компания может значительно снизить издержки производства, эффективно распределив на заводах разных стран производство отдельных блоков автомобиля, рассчитывая, что качество будет соответствовать Международным стандартам.

Компания, преодолев все организационные и технические трудности, собирается расширить свою долю рынка в Бразилии, Европе и в Азии.

Оценка индивидуальных заданий по 1, 2, 3 аттестации приводится в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Оценка индивидуальных заданий

Критерии оценивания	Кол-во баллов
Обучающийся умеет анализировать реальные числовые данные, информацию статистического характера, осуществлять практические расчёты по формулам, пользоваться оценкой и прикидкой при практических расчётах. Обоснованно получен верный ответ. Задача решена на 100%.	5
Обучающийся умеет анализировать реальные числовые данные, информацию статистического характера, осуществлять практические расчёты по формулам. В результате решения задачи получен: - неверный ответ из-за вычислительной ошибки; - верный ответ, но решение недостаточно обоснованно. Задача решена не менее чем на 80%.	4

Обучающийся недостаточно верно анализирует реальные числовые данные, информацию статистического характера, осуществляет практические расчёты по формулам. Решение задачи представлено с ошибками. Задача решена не менее чем на 60%.	3
Обучающийся недостаточно верно анализирует реальные числовые данные, информацию статистического характера, осуществляет практические расчёты по формулам. Решение задачи представлено с ошибками. Задача решена не менее чем на 50%.	2
Решение не соответствует ни одному из критериев, перечисленных выше	1
Максимальный балл	5

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

Семестр	Вид промежуточной аттестации	Вид контрольного мероприятия	Балльные оценки
6	Зачет	Тестовые задания Экзаменационные вопросы	0-20 0-30

#### 3.1. Тестовые задания

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

#### 3.2 Комплексное задание (экзаменационный билет)

Билеты зачета равноценны по трудности, одинаковы по структуре, параллельны по расположению заданий.

Таблица 3.2 -Критерии оценки экзаменационного билета

Характеристика ответа	Количество баллов за письменный вопрос	Количество баллов за решение задачи
<b>Максимальное количество баллов</b>	<b>20</b>	<b>10</b>
Обучающийся: 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; 3) излагает материал последовательно и правильно. Задача решена на 100%.	15-20	10
Обучающийся дает полный аргументированный ответ, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет. Задача решена не менее чем на 90%.	9-14	7-9

Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки. Задача решена не менее чем на 70%.	3-8	6-7
Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Задача решена не менее чем на 50% или не решена полностью	1-2	0-5

### 3.2.1 Вопросы на зачете (экзаменационные вопросы) – теоретический вопрос

1. Сущность и задачи, основные категории стратегического менеджмента.
2. Этапы развития стратегического менеджмента.
3. Концепции и школы стратегического менеджмента.
4. Понятие экономической стратегии.
5. Операционные и функциональные стратегии.
6. Деловая стратегия бизнеса фирмы.
7. Корпоративная стратегия.
8. Гибридные стратегии. Модели формирования стратегий.
9. Факторы, влияющие на стратегический выбор компании. Элементы стратегического выбора.
10. Общая схема стратегического планирования.
11. SWOT-анализ.
12. PEST-анализ.
13. Отраслевой анализ.
14. Конкурентный анализ.
15. Базовые стратегии развития предприятия.
16. Стратегия роста.
17. Стратегии сокращения и стабильности.
18. Стратегии диверсификации.
19. Комбинированные стратегии.
20. Портфельные стратегии предприятия.
21. Матрица БКГ.
22. Матрица Мак-Кинси.
23. Конкурентные преимущества предприятия как основа формирования конкурентной стратегии.
24. Типовые конкурентные стратегии, базирующиеся на достижении конкурентных преимуществ.

25. Стратегия лидерства в издержках.
26. Стратегия дифференциации.
27. Стратегия фокусирования (концентрации).
28. Основные компоненты стратегического маркетинга.
29. Стратегия управления персоналом.
30. Процесс реализации стратегии.

### 3.2.2 Задачи на зачете/экзамене – теоретико-практический вопрос

1. Описать деятельность организации (организация выбирается самостоятельно). Разработать миссию и цели организации.
2. Описать деятельность организации (организация выбирается самостоятельно). Провести анализ сильных и слабых сторон.
3. Описать деятельность организации (организация выбирается самостоятельно). Провести анализ возможностей и угроз.
4. Описать деятельность организации (организация выбирается самостоятельно). Разработать корпоративную и функциональные стратегии.
5. Описать деятельность организации (организация выбирается самостоятельно). Разработать функциональные стратегии и стратегии команд, рабочих групп и т.д.
6. Привести пример стратегий роста организации.
7. Привести пример стратегий стабилизации, защиты, выживания организации.
8. Привести пример стратегий сокращения.
9. Описать деятельность организации (организация выбирается самостоятельно). Разработать дерево целей.
10. Описать деятельность организации (организация выбирается самостоятельно). Провести PEST анализ.