

**Приложение к рабочей программе дисциплины  
Стратегическое управление предприятием (организацией)**

Направление подготовки – 38.04.01. Экономика  
Направленность (профиль) – Экономическая безопасность субъектов предпринимательства  
Учебный план 2021 года разработки

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Назначение фонда оценочных средств (ФОС) по дисциплине**

ФОС по учебной дисциплине – совокупность контрольных материалов, предназначенных для измерения уровня достижения обучающимся установленных результатов обучения, а также и уровня сформированности всех компетенций, закрепленных за дисциплиной. ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Задачи ФОС:

- управление процессом приобретения обучающимися необходимых знаний, умений, навыков и формированием компетенций, определенных ОПОП по направлению 38.04.01 Экономика, Направленность (профиль) – Экономическая безопасность субъектов предпринимательства;
- оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины с выделением положительных/отрицательных результатов и планирование предупреждающих/корректирующих мероприятий;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение в образовательный процесс университета инновационных методов обучения;
- самоподготовка и самоконтроль обучающихся в процессе обучения.

**2 Структура ФОС и применяемые методы оценки полученных знаний**

**2.1 Общие сведения о ФОС**

ФОС позволяет оценить освоение всех указанных в рабочей программе компетенций, установленных ОПОП. В качестве метода оценивания применяется реферирование материала, экспресс-опрос, тестирование.

Структурными элементами ФОС по дисциплине являются: ФОС для проведения текущего контроля, состоящий из тестов и шкалы оценивания и другие контрольно-измерительные материалы, содержащие показатели, критерии и шкалу оценивания; ФОС для проведения промежуточной аттестации, состоящий из тестов и шкалы оценивания.

**Применяемые методы оценки полученных знаний по разделам дисциплины**

Раздел	Текущая аттестация			Промежуточная аттестация
	Реферат	Экспресс-опрос	Курсовая работа	Комплексное тестирование
Раздел 1. Миссия, цели и стратегия предприятия				Зачет
Тема 1. Сущность стратегического управления	+	+	+	
Тема 2. Конкурентные преимущества	+	+	+	
Тема 3. Анализ среды организации	+	+	+	
Тема 4. Формирование миссии и целей организации	+	+	+	
Тема 5. Разработка стратегии организации	+	+	+	
Раздел 2. Функциональные и продуктовые стратегии. Реализация стратегии				Экзамен
Тема 6. Функциональные стратегии развития предприятия (организации)	+	+	+	

Тема 7. Продуктовая стратегия предприятия (организации)	+	+	+	
Тема 8. Реализация и контроль стратегии	+	+	+	

## 2.2 Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

### Реферат

Реферирование – это форма научно-исследовательской деятельности обучающихся, в основе которой находится самостоятельный поиск и обработка информации по обусловленной проблеме, нацеленная на формирование навыков самостоятельной работы студентов.

Технология оценивания рефератов: оценка рефератов строится с учетом степени соответствия установленным критериям относительно его содержания и представления: актуальность, научная и практическая значимость, соответствие предмету исследования, полнота (охват отдельных аспектов рассматриваемой проблемы), источники информации, стиль изложения, качество презентации.

### Тематика рефератов:

#### Раздел 1

1. Переход от методов долгосрочного планирования к стратегическому управлению – необходимое условие для выживания и развития фирмы.

2. Российские особенности эволюции задач и методов стратегического управления предприятием в 20-м столетии.

3. Стратегия анализа и формирования конкурентного преимущества в России переходного периода.

4. Цель и проблемы создания аналитических центров стратегического развития на предприятиях России.

5. Формирование миссии и разработка иерархической структуры целей российских предприятий и организаций.

6. Методы анализа внешней среды организации и механизмы регулярного сбора и обработки стратегической информации.

7. Разработка программы стратегического развития предприятия (на примере предприятия России).

8. Выполнение и контроль программы стратегического развития предприятия (на примере предприятия России).

9. Разработка программ стратегического развития предприятий: западный опыт и возможность его использования в России.

10. Оценка привлекательности рыночного сегмента и позиционирование отдельной организации.

11. Разработка стратегии инновационного развития предприятия.

12. Разработка стратегии диверсификации предприятия в российских условиях.

13. Разработка программы изменения стратегии организации и ее реструктуризации.

14. Стратегия откачки капитала и ликвидации предприятия в российских условиях.

15. Разработка функциональных стратегий фирмы: особенности российских условий.

16. Разработка корпоративных стратегий фирмы.

17. Организационная структура и стратегия развития фирмы: требования и пути достижения взаимного соответствия.

18. Технологии управления изменениями в организации и пути устранения сопротивления.

19. Стратегическое управление предприятием в условиях неопределенности, обусловленной нестабильностью макроэкономических, политических и социальных факторов окружения.

20. Формирование социально-ориентированной стратегии развития экономики – необходимое условие выживания и развития государства (региона).

21. Проблема поиска компромисса между синергизмом и гибкостью стратегий развития организации.

22. Организационная структура как объект стратегических изменений: особенности проектирования.

23. Соответствие главных целей организации и интересов персонала как необходимое условие создания конкурентных преимуществ фирмы.

24. Анализ эффективности стратегических проектов и стратегия формирования портфеля бизнесов.

25. Разработка антикризисной программы на примере конкретного российского предприятия.

## **Раздел 2**

26. Проблема «черной дыры» российского менеджмента, пути и способы ее решения.

27. Ценовая стратегия как постоянно воспроизводимый процесс.

28. Стратегия поведения фирмы на рынке денег и ценных бумаг.

29. Концепция контроллинга в системе управления реализации экономической стратегии предприятия.

30. Позиционирование как инструмент реализации стратегии дифференциации.

31. Стратегическое планирование и маркетинговый подход к управлению фирмой.

32. Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов.

33. Стратегия снижения транзакционных издержек.

34. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.

35. Стратегия снижения производственных затрат.

36. Стратегия инвестиционной деятельности.

37. Стратегия стимулирования персонала.

38. Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды.

39. Стратегическое управление маркетингом.

40. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.

41. Стратегия предпринимательства при условии хорошего спроса на продукцию (на примере коммерческого предприятия – производителя товаров народного потребления).

42. Стратегия управления инновационной фирмой.

43. Формирование стратегии научно-технического развития на уровне организации.

44. Стратегия конкуренции на товарном рынке.

45. Стратегия влияния научно-технического развития на потребность в трудовых ресурсах.

46. Композиция конкретных стратегий в стратегию компании.

47. Стратегия конверсии деятельности предприятия.

48. Стратегия развития системы удовлетворения потребностей.

49. Стратегия конкуренции и кооперации при создании новой продукции и технологии (нововведений).

50. Стратегия мотивации труда.

В течение каждого семестра каждый обучающийся должен подготовить не менее 2 рефератов.

Рефераты оцениваются по четырехбалльной шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

### **Критерии формирования оценок за реферат:**

Реферат оценивается с учетом следующих индикаторов:

- актуальность проблемы и темы;
- новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;
- наличие авторской позиции, самостоятельность суждений;
- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;
- обоснованность способов и методов работы с материалом;
- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;
- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы;
- круг, полнота использования литературных источников по проблеме;
- привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.);
- правильное оформление ссылок на используемую литературу;
- грамотность и культура изложения;
- владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;
- соблюдение требований к объему реферата;
- культура оформления: выделение абзацев, - отсутствие орфографических и

синтаксических ошибок, стилистических погрешностей, отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; научный стиль изложения материала.

- «отлично» – реферат полностью отвечает вышеперечисленным критериальным требованиям;
- «хорошо» – если выполнено 70-89 % от условий, предъявляемых к отличной работе;
- «удовлетворительно» – если выполнено 50-69 % от условий, предъявляемых к отличной работе;
- «неудовлетворительно» – проблема не раскрыта или материал морально устарел не отвечать текущим тенденциям или экономическим условиям, выполнено менее 69% от условий, предъявляемых к отличной работе.

### **Экспресс-опрос**

Раздел 1. Миссия, цели и стратегия предприятия

Тема 1. Сущность стратегического управления

Контрольный вопрос
1. Что такое организация?
2. Что относят к субъекту и объекту управления?
3. Какие базовые типы моделей описывают эволюцию организации и отражают развитие теории организации?
4. Что относят к внешней среде организации? Какова ее роль в деятельности организации?
5. Какие основные процессы лежат в основе взаимодействия организации с внешней средой?
6. Что такое управление?
7. Какие этапы выделяют в развитии методологии стратегического управления?
8. Каковы проблемы и трудности внедрения стратегического планирования?

Тема 2. Конкурентные преимущества

Контрольный вопрос
1. Дайте определение миссии в широком смысле.
2. Что означает миссия в узком понимании?
3. Кто является носителями интересов миссии?
4. Каковы факторы выработки миссии?
5. Каковы цели формулирования миссии?
6. Что представляют собой цели организации?
7. Каковы направления установления целей?
8. Каковы требования к целям?
9. Каков алгоритм формулирования целей организации?

Тема 3. Анализ среды организации

Контрольный вопрос
1. Что представляет собой непосредственное окружение?
2. На основе каких характеристик классифицируют уровни неопределенности, с которой могут сталкиваться организации?
3. По каким принципам измеряют неопределенность среды организации? Опишите каждое из состояний.
4. Что организация может сделать для снижения неопределенности обстановки?
5. Что можно отнести к внутренним стратегиям?
6. Что можно отнести к внешним стратегиям?

Тема 4. Формирование миссии и целей организации

Контрольный вопрос
1. Какие существуют взгляды на понимание стратегии организации? В чем их отличие?
2. Приведите пример стратегии организации?
3. Какие подходы выработке стратегии организации существуют? В чем их суть?

4. С изменением каких элементов связано формирование стратегии?
5. В каких положениях может находиться каждый из элементов?
6. Какие подходы к росту организации существуют?
7. Какие стратегии относятся к стратегиям концентрированного роста?
8. Какие стратегии относятся к стратегиям интегрированного роста?
9. Какие стратегии относятся к стратегиям диверсифицированного роста?
10. Каковы основные типы стратегий сокращения?

#### Тема 5. Разработка стратегии организации

Контрольный вопрос
1. В каком случае организация реализует стратегии диверсификации?
2. Какие факторы обуславливают выбор стратегии диверсифицированного роста?
3. Каковы основные стратегии диверсифицированного роста?
4. В чем заключается стратегия концентрической диверсификации и в каких случаях используется?
5. Что собой представляет конгломератная диверсификация и при каких условиях реализуется?
6. Что собой представляет матрица диверсификации?
7. Каковы финансовые воздействия различных стратегий внутреннего роста?
8. Определите основные преимущества и недостатки стратегии диверсификации предприятия.

#### Раздел 2. Функциональные и продуктовые стратегии. Реализация стратегии

##### Тема 6. Функциональные стратегии развития предприятия (организации)

Контрольный вопрос
1. Каковы цели разработки функциональных стратегий?
2. Каковы основные типы функциональных стратегий? Каковы их характеристики?
3. Кто является разработчиком функциональных стратегий?

##### Тема 7. Продуктовая стратегия предприятия (организации)

Контрольный вопрос
1. Каковы цели разработки продуктовой стратегий?
2. Каковы основные типы продуктовых стратегий? Каковы их характеристики?
3. Кто является разработчиком продуктовых стратегий?

##### Тема 8. Реализация и контроль стратегии

Контрольный вопрос
1. Назовите функции высшего руководства организации.
2. В чем сущность стратегических изменений в организации.
3. Охарактеризуйте пять типов изменений организации.

#### Критерии формирования оценок за экспресс-опрос:

Экспресс-опрос на проводится путем устных ответов на все вопросы соответствующей темы. Оценивание осуществляется по двухбалльной системе: «не зачтено», «зачтено». Оценка «зачтено» выставляется в случае правильного ответа на все вопросы экспресс-опроса (допускается наличие неточностей в ответах не более чем в 50% вопросов). Время на прохождение экспресс-опроса – 10 минут; количество попыток прохождения экспресс-опроса – неограниченно.

#### Курсовая работа

Курсовая работа охватывает все разделы курса «Стратегическое управление предприятием (организацией)». Курсовая работа должна быть выполнена на примере и практических материалах конкретного предприятия и преследовать практическую цель, то есть оценить в комплексе всю деятельность предприятия и наметить новые перспективные направления развития хозяйственной деятельности: цели, способы их достижения, стратегию и тактику.

**Перечень тем курсовых работ:**

1. Стратегия концентрированного роста.
2. Стратегия усиления позиций предприятия на рынке
3. Стратегия развития
4. Стратегия развития продукта
5. Стратегия обратной вертикальной интеграции
6. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции
7. Стратегия централизованной диверсификации
8. Стратегия горизонтальной диверсификации
9. Стратегия конгломератной диверсификации
10. Стратегия ликвидации предприятия
11. Стратегия «сбора урожая»
12. Стратегия сокращения
13. Стратегия сокращения расходов
14. Стратегия создания совместного предприятия
15. Стратегия продукта на отдельных стадиях его жизненного цикла
16. Стратегия создания нового продукта
17. Продуктовая стратегия предприятия
18. Стратегия маркетинга
19. Финансовая стратегия предприятия
20. Инновационная стратегия предприятия
21. Стратегия производства
22. Стратегия персонала
23. Стратегия организационных изменений
24. Экологическая стратегия
25. Стратегический контроль на предприятии

**Критерии оценивания:**

Оценивание осуществляется по четырёхбалльной системе.

**Критерии оценки курсовой работы.** Анализ результатов курсовой работы проводится по следующим критериям:

**Содержание курсовой работы:**

- глубокая теоретическая проработка исследуемых вопросов на основе анализа нормативных источников;
- полнота раскрытия темы, правильное соотношение теоретического и фактического материала, связь теоретических положений с практикой;
- умелая систематизация данных в виде таблиц, графиков, схем с необходимым анализом, обобщением и выявлением результатов, проблем, тенденций в конкретной сфере;
- аргументированность, самостоятельность выводов, обоснованность предложений и рекомендаций;
- стиль изложения.

**Оформление пояснительной записки курсовой работы:**

- отсутствие грамматических и стилистических ошибок;
- аккуратная сборка (брошюрование) пояснительной записки;
- оформление титульного листа, содержания работы, библиографического списка и приложений в соответствии с требованиями Положения о порядке оформления студенческих работ;
- правильно оформленные ссылки (сноски) при их наличии;
- своевременность представления руководителю.

**Публичная защита курсовой работы:**

- содержательность выступления;
- наличие качественной мультимедийной презентации;
- способность выступающего увлечь аудиторию своей темой;
- правильные ответы на вопросы по теме курсовой работы.

**Уровень самостоятельности в процессе работы над курсовой работой:**

- способность студента к самостоятельному поиску разнообразной информации;
- умение студента делать собственные выводы, умозаключения в аналитической части курсовой работы.

Критерий	Максимальный балл	Оценочный балл
<b>Содержание курсовой работы</b>		
Теоретическая проработка исследуемых вопросов на основе анализа нормативных источников	15	
Полнота раскрытия темы, правильное соотношение теоретического и фактического материала, связь теоретических положений с практикой	15	
Систематизация данных в виде таблиц, графиков, схем с необходимым анализом, обобщением и выявлением результатов, проблем, тенденций в конкретной сфере	8	
Аргументированность, самостоятельность выводов, обоснованность предложений и рекомендаций	13	
Стиль изложения	3	
<b>Оформление пояснительной записки курсовой работы</b>		
Отсутствие грамматических и стилистических ошибок	3	
Аккуратная сборка (брошюрование) пояснительной записки	3	
Оформление титульного листа, содержания работы, библиографического списка и приложений в соответствии с требованиями Положения о порядке оформления студенческих работ	3	
Правильно оформленные ссылки (сноски) при их наличии	3	
Своевременность представления руководителю	5	
<b>Публичная защита курсовой работы</b>		
Содержательность выступления	4	
Наличие качественной мультимедийной презентации	3	
Способность выступающего увлечь аудиторию своей темой	2	
Правильные ответы на вопросы по теме работы	5	
<b>Уровень самостоятельности в процессе работы над курсовой работой</b>		
Способность студента к самостоятельному поиску разнообразной информации	5	
Умение студента делать собственные выводы, умозаключения в аналитической части курсовой работы	10	
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>	

Оценка «отлично» (93-100 баллов) ставится студенту, который в срок, в полном объеме и на высоком уровне выполнил курсовую работу. При защите и написании работы студент продемонстрировал вышеперечисленные навыки и умения. Тема, заявленная в работе, раскрыта полностью, все выводы студента подтверждены материалами исследования и расчетами. Отзыв руководителя положительный.

Оценка «хорошо» (86-92 балла) ставится студенту, который выполнил курсовую работу, но с незначительными замечаниями, был менее самостоятелен и инициативен. Тема работы раскрыта, но выводы носят поверхностный характер, практические материалы обработаны не полностью. Отзыв руководителя положительный.

Оценка «удовлетворительно» (75-85 баллов) ставится студенту, который допускал просчеты и ошибки в работе, не полностью раскрыл заявленную тему, делал поверхностные выводы, слабо продемонстрировал аналитические способности и навыки работы с

теоретическими источниками. Отзыв руководителя с замечаниями.

Оценка «неудовлетворительно» (менее 75 баллов) ставится студенту, который не выполнил курсовую работу, либо выполнил с грубыми нарушениями требований, не раскрыл заявленную тему.

## **2.3 Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации**

**1. Зачет** является формой проведения промежуточного контроля по Разделу 1 дисциплины «Стратегическое управление предприятием (организацией)».

Технология проведения зачета с оценкой по дисциплине – прохождение комплексного теста по всем изученным темам раздела 1.

Условием допуска к промежуточной аттестации являются положительные оценки за реферат, оценка «зачтено» по всем темам, в рамках которых предусмотрен экспресс-опрос.

Тестовые задания комплектуются из вопросов текущего контроля. Задание содержит 35 тестов. Время прохождения теста до 35 минут.

**Дайте ответы на следующие тесты:**

1. Назовите основные направления анализа внутренней среды организации:

- а) функциональные подсистемы организации (маркетинг, финансы, производство, персонал, организация управления, организационная культура)
- б) макро- и микроокружение
- в) миссия и цели организации
- г) все ответы верные

2. Стратегия вертикальной интеграции означает, что:

- а) при ее использовании возможно возникновение эффекта масштаба и синергии
- б) компания расширяется в направлениях деятельности, связанных с продвижением товара на рынок, его реализацией конечному покупателю и связанных с поступлением сырья или услуг
- в) может быть хорошим маршрутом выхода из отрасли, находящейся на спаде
- г) могут понадобиться значительные инвестиции в новую технологию

3. Какая мера в рамках стратегии «Изъятие вложений или упадок» предполагает продажу предприятия либо целиком, либо по частям одному или различным покупателям?

- а) экономия
- б) сдвиг
- в) изъятие вложений
- г) ликвидация

4. Какой принцип стратегического управления является основополагающим:

- а) принцип научность
- б) принцип гибкости
- в) принцип целенаправленности
- г) принцип адаптивности

5. Какая стратегия означает, что компания приобретает или сливается с основным конкурентом или с какой-либо другой компанией, действующей на той же стадии цепочки создания ценности?

- а) стратегия горизонтальной интеграции
- б) стратегия вертикальной интеграции
- в) стратегия прямой интеграции
- г) стратегия обратной интеграции

6. Какая стратегия развития организации исходит из предположения, что организация делает правильные вещи и эту деятельность целесообразно расширять?

- а) стратегия “оставить все без изменений”
- б) стратегия “внутренний рост”
- в) стратегия “изъятие вложений”
- г) стратегия “внешний рост”



7. В результате какого подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке компания за счет более низких цен на аналогичную продукцию может добиться завоевания большей доли рынка?
- а) подхода, связанного с фиксацией определенного сегмента рынка
  - б) подхода, связанного со специализацией в производстве продукции
  - в) подхода, связанного с лидерством в минимизации издержек производства
  - г) подхода, связанного с совершенствованием клиентской базы
8. Какую характеристику можно отнести к угрозам деятельности организации?
- а) высокая квалификация
  - б) хорошая репутация у покупателей
  - в) известный лидер рынка
  - г) рецессия и затухание делового цикла
9. Как называется срез внутренней среды организации, который охватывает такие процессы как: изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, обслуживание технологического парка?
- а) маркетинговый срез
  - б) производственный срез
  - в) организационный срез
  - г) кадровый срез
10. Цель сокращения организации ставится перед ней тогда, когда:
- а) она вынуждена развиваться более медленным темпом, чем отрасль в целом
  - б) организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом
  - в) организация развивается быстрее отрасли
  - г) нет правильного ответа
11. Назовите наиболее распространенные направления в сфере доходов, по которым в деловых организациях устанавливаются цели?
- а) работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.
  - б) производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, в отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.
  - в) изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений, и т.п.
  - г) оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.
12. При установлении целей организации сотрудники ожидают, что организация обеспечит:
- а) высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов
  - б) высокую заработную плату, интересную и безопасную работу
  - в) продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями
  - г) отсутствие ущерба окружающей среде, помощь населению
13. Как называется часть общей среды, которая находится в пределах организации?
- а) внутренняя среда организации
  - б) внешняя среда организации
  - в) управленческий персонал
  - г) контроль качества
14. Назовите важный для выработки стратегий организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящего в среде процессов:

- а) анализ среды
- б) производственный срез
- в) организационный срез
- г) кадровый срез

15. Как называется генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели это?

- а) миссия
- б) стратегия
- в) задачи
- г) управление

16. С какими вопросами, связанными с положением фирмы на рынке, сталкивается руководство при определении стратегии?

- а) что организация делает и чего не делает
- б) что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности
- в) какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти
- г) все ответы верные.

17. С чем связан 2-й подход, по мнению М. Портера?

- а) с получением максимальной прибыли
- б) со специализацией в производстве продукции
- в) с лидерством в минимизации издержек производства
- г) с развитием отрасли

18. С чем связан 3-й подход к выработке стратегии поведения фирмы на рынке, по мнению М. Портера?

- а) с фиксацией определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте
- б) со специализацией в производстве продукции
- в) с лидерством в минимизации издержек производства
- г) с развитием отрасли

19. Стратегия развития организации, предполагающая более глубокое внедрение на рынок, целесообразна когда:

- а) имеющиеся рынки не насыщены конкретным товаром
- б) доступны новые каналы распределения надежные, недорогие и качественные
- в) количество имеющихся покупателей может быть значительно увеличено
- г) а и в
- д) все ответы верные

20. Какая стратегия включает вход компании в сферы товаров или услуг, которые напрямую не связаны с существующими технологиями или рынками?

- а) горизонтальной интеграции
- б) вертикальной интеграции
- в) конгломератной диверсификации
- г) концентрической диверсификации

21. К стратегиям внешнего роста относятся:

- а) интеграции
- б) диверсификации
- в) концентрации
- г) б и в

22. Что проясняет хорошо сформулированная миссия?

- а) конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации
- б) свои цели: доходы организации; работа с клиентами

- в) проблемы гибкости и адаптивности (приспособления) к постоянным изменениям внешней среды, которые диктуют стратегию и тактику организации
- г) чем является организация, какой она стремится быть, отличие организации от других ей подобных

23. К чему относится решение, при котором планируется разработка и выпуск новой продукции, приобретение нового для организации технологического оборудования, приглашение нового персонала

- а) к особенностям стратегического управления
- б) к разработке стратегии
- в) к объектам стратегического управления
- г) к предметам стратегического управления

24. С чем связано стратегическое управление?

- а) с постоянным потенциалом прибыльности организации
- б) с постановкой долгосрочных целей организации
- в) с умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности
- г) с умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений

25. Охарактеризуйте управление на основе гибких экстренных решений:

- а) складывается в настоящее время, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть
- б) начинают возникать неожиданные явления и темп изменений ускоряется, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии
- в) темп изменений ускоряется, однако будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций
- г) организации вырабатывает новую стратегию поведения и к ней адаптируется система управления

26. Какая проблема находится в центре современных взглядов на менеджмент?

- а) методологии стратегического управления
- б) гибкости и адаптивности (приспособления)
- в) ситуационное планирование
- г) стратегического планирования

27. В каком случае реализуется стратегия конгломератной диверсификации?

- а) когда дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования
- б) когда дальнейший рост организации может вызывать возникновение новых уровней в управленческой иерархии
- в) когда организация приобретает предприятия, которые производят продукты или предоставляют услуги, сходные с существующими продуктами или услугами
- г) когда организация приобретает предприятия, которые производят продукты или обеспечивают услугами, не имеющими явной связи с существующими продуктами, услугами и рынками

28. В каких направлениях может проходить стратегия интеграции?

- а) прямом и обратном
- б) горизонтальном и вертикальном
- в) концентрическом и конгломератном
- г) внутреннем и внешнем

29. Реализация стратегии вертикальной интеграции должна гарантировать организации:

- а) повышения эффективности и прибыльности
- б) уменьшение конкуренции за счет приобретения соперника
- в) распределения финансовой отдачи во времени

г) поставки в более жесткие сроки и, наоборот, продажу ее продукции в периоды низкого спроса

30. Какая информация имеется в распоряжении организации после диверсифицирующего приобретения?

- а) финансовые показатели предшествующих периодов
- б) уровни приоритета и отношений
- в) качество основного персонала
- г) б и г
- д) все ответы верные

31. Какую возможность предприятию даёт диверсификация:

- а) «держаться на плаву»
- б) получать дивиденды
- в) «убить двух зайцев»
- г) повысить квалификацию персонала

32. Назовите наиболее распространенные направления в сфере работы с клиентами, по которым в деловых организациях устанавливаются цели?

- а) работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.
- б) производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, в отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.
- в) изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений, и т.п.
- г) оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

33. Что является целью предприятия?

- а) конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность
- б) основной ориентир развития предприятия
- в) подробная программа развития
- г) все ответы верные

34. Что определяет философия организации?

- а) сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация
- б) ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность
- в) общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования
- г) единое направление интересов и ожиданий тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне

35. Дайте определение стратегическому управлению:

- а) динамическая совокупность взаимосвязанных управленческих процессов
- б) инструмент, с помощью которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы
- в) изучение влияния международных, социальных, политических, экономических, рыночных, конкурентных и технологических факторов
- г) комплекс мероприятий, направленных на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи

### **Критерии оценивания зачетного тестирования**

Оценивание зачетного тестирования осуществляется по номинальной шкале – за

правильный ответ к каждому заданию выставляется один балл, за не правильный – ноль. Общая оценка каждого теста осуществляется в отношении количества правильных ответов к общему числу вопросов в тесте (выражается в процентах).

В процентном соотношении оценки выставляются в следующих диапазонах:

“не зачтено” - менее 60 %

“зачтено” - 60-100 %

**2. Экзамен** является формой проведения промежуточного контроля по Разделу 2 дисциплины «Стратегическое управление предприятием (организацией)».

Технология проведения зачета с оценкой по дисциплине – прохождение комплексного теста по всем изученным темам раздела 2.

Условием допуска к промежуточной аттестации являются положительные оценки за реферат, оценка «зачтено» по всем темам, в рамках которых предусмотрен экспресс-опрос. Тестовые задания комплектуются из вопросов текущего контроля. Задание содержит 46 тестов. Время прохождения теста до 50 минут.

**Дайте ответы на следующие тесты:**

1. Какая стратегия включает внедрение в области товаров или услуг, которые связаны с существующими товарами или услугами, через технологию или маркетинг?

- а) горизонтальной интеграции
- б) вертикальной интеграции
- в) конгломератной диверсификации
- г) концентрической диверсификации

2. В каком случае применяется стратегия концентрической диверсификации?

- а) когда дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования
- б) когда дальнейший рост организации может вызывать возникновение новых уровней в управленческой иерархии
- в) когда организация приобретает предприятия, которые производят продукты или предоставляют услуги, сходные с существующими продуктами или услугами
- г) когда организация приобретает предприятия, которые производят продукты или обеспечивают услугами, не имеющими явной связи с существующими продуктами, услугами и рынками

3. Назовите причины, способствующие избранию стратегии горизонтальной интеграции:

- а) связь с характеристиками роста в отрасли производства
- б) возможность отдачи лишь в долгосрочном плане
- в) сложности в нахождении подходящего поставщика
- г) усиление рыночной власти компании

4. Какую возможность предприятию даёт диверсификация:

- а) «держаться на плаву»
- б) получать дивиденды
- в) «убить двух зайцев»
- г) повысить квалификацию персонала

5. Основой стратегического планирования является анализ:

- а) финансового состояния;
- б) портфеля бизнесов;
- в) производства;
- г) все ответы верны.

6. Третий шаг проведения портфеля стратегии включает:

- а) выбор уровней в организации для проведения;
- б) сбор и анализ данных по многим направлениям;
- в) фиксация единиц анализа, называемых единицами бизнеса;

г) определение параметров матриц анализа портфеля бизнеса.

7. Матрица внутренних стратегий оперирует понятиями...

- а) “новые” и “существующие” рынки
- б) “новые” и “существующие” покупатели
- в) “новые” и “существующие” конкуренты
- г) все ответы верные

8. Томпсон и Стрикланд считают, что для реализации стратегии фирмы необходимо оценить:

- А) внешние и внутренние факторы
- Б) постоянные и переменные
- В) прямые и косвенные
- Г) нет верного ответа

9. К внешним факторам, необходимым для оценки реализуемой стратегии можно отнести:

- А) размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции;
- Б) общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности;
- В) структура и направленность деятельности фирмы за последний период;
- Г) все вышеперечисленное.

10. При изучении привлекательности отрасли можно использовать следующие переменные:

- А) размер рынка;
- Б) прибыльность;
- В) темп роста рынка
- Г) все ответы верны.

11. Какая стратегия развития организации подразумевают консолидацию и перемещение капитала?

- а) стратегия “оставить все без изменений”
- б) стратегия “внутренний рост”
- в) стратегия “изъятие вложений”
- г) стратегия “внешний рост”

12. К ключевым факторам, которые необходимо учитывать при выборе стратегии можно отнести:

- А) состояние отрасли и позиции фирмы в отрасли;
- Б) цели фирмы;
- В) интересы и отношение высшего руководства;
- Г) все вышеперечисленное.

13. Оценка того, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию проводится в случае:

- А) соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- Б) приемлемости риска, заложенного в стратегии;
- В) соответствия выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- Г) управления процессами во времени.

14. Разработчики определяют относительные веса факторов, чему равна их сумма:

- а) 1;
- б) 0,3;
- в) 5;
- г) 0.

15. В матрице «Рост - доля рынка» дойная корова означает:

- а) высокий темп роста, высокая доля рынка;

- б) высокая темп роста, высокая доля рынка;
- в) низкий темп роста, высокая доля рынка;
- г) низкий темп роста, низкая доля рынка.

16. Матрица Бостонской консультационной группы называется:

- А) «Продукт - рынок»
- Б) «Рост – доля рынка»
- В) «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция»
- Г) «Товар – рынок»

17. Проведя с помощью матрицы «Рост – доля рынка» анализ портфеля продукции, руководство может:

- А) начать расширение производства продуктов либо же наоборот прекратить производство
- Б) наращивать прибыль путем снижения издержек
- В) проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентом
- Г) переключиться на создание инвестиционных возможностей

18. Какая классификация в матрице «Рост – доля рынка» отражает низкий темп роста и высокую долю рынка?

- А) вопросительный знак;
- Б) звезда;
- В) дойная корова;
- Г) собака.

19. В какой матрице одной из осей является привлекательность отрасли, в которой функционирует стратегическая единица бизнеса, а другой осью – конкурентная позиция стратегической единицы бизнеса в ее отрасли?

- А) матрица «Рост – доля рынка»;
- Б) матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция»;
- В) Матрица возможностей;
- Г) Матрица СВOT.

20. Для того, чтобы оценить конкурентную позицию СЕБ в отрасли необходимо соблюдение процедур:

- А) Для каждой отрасли, в которой функционирует фирма, составляется список ключевых факторов успеха;
- Б) Разработчики определяют относительные веса факторов, отражающие степень их значимости для достижения в отрасли устойчивой конкурентной позиции.
- В) Вычисляется обобщенная оценка конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли.
- Г) Все вышеперечисленное.

21. Функциональная организационная структура, это структура которая:

- а) отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только в маленьких организациях;
- б) возникает там, где появляется разделение труда;
- в) складывается в тех организациях, в которых в силу определенных обстоятельств выделяются относительно обособленные и наиболее большими правами в осуществлении своей деятельности структурные подразделения-отделения;
- г) применяется в организации тогда, когда у нее имеется много самостоятельных отделений близкого профиля деятельности.

22. Функциональная организационная структура

- А) возникает там, где появляется разделение труда и специализация
- Б) отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только в маленьких организациях
- В) отражает определенный подход к анализу взаимосвязей между частями организации
- Г) нет верного ответа

23. Организационная структура на базе стратегических единиц бизнеса применяется в организации тогда,

- А) когда у нее имеется много самостоятельных отделений различного профиля деятельности
- Б) когда у нее имеется много самостоятельных отделений близкого профиля деятельности
- В) появляется разделение труда и специализация
- Г) отражается закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства.

24. Вертикальное направление в матричной организационной структуре отражает:

- А) управление отдельными проектами или программами, для реализации которых привлекаются люди и ресурсы различных подразделений организации;
- Б) управление структурными подразделениями организации;
- В) осуществление деятельности на относительно изолированных территориях
- Г) преимуществами и недостатками, которыми обладает та или иная организационная структура.

25. Если внешняя среда организации очень динамична, то:

- А) организация может с успехом применять механистические организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения;
- Б) структура должна быть органичной, гибкой и способной быстро реагировать на внешние изменения;
- В) организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла проводить технологическое обновление
- Г) нет верного ответа.

26. Какая стратегия развития организации часто применяется в компаниях с длительным жизненным циклом продукции и рассматривается как желательная в организациях народного образования, здравоохранения, судебной системы?

- а) стратегия “оставить все без изменений”
- б) стратегия “внутренний рост”
- в) стратегия “изъятие вложений”
- г) стратегия “внешний рост”

27. Стратегия развития организации, предполагающая разработку нового товара, целесообразна когда:

- а) фирма начинает новую деятельность
- б) организация имеет удачные товары, которые находятся в стадии зрелости
- в) организация действует в отрасли, характеризующейся быстрым технологическим развитием
- г) а и в
- д) все ответы верные

28. Какая мера в рамках стратегии «Изъятие вложений или упадок» предполагает высвобожденные ресурсы перенаправлять в другую конкретную область?

- а) экономия
- б) сдвиг
- в) изъятие вложений
- г) ликвидация

29. Недостаток диверсификации:

- а) может возникнуть тенденция переноса усилий с имеющегося предприятия на новые
- б) не требует значительных резервов денежных средств
- в) много внимания уделяется поведенческим аспектам диверсификации
- г) уменьшает и распределяет риск.

30. Какая информация имеется в распоряжении организации после диверсифицирующего приобретения?



- а) финансовые показатели предшествующих периодов
- б) уровни приоритета и отношений
- в) качество основного персонала
- г) б и г
- д) все ответы верные

31. Охарактеризуйте стратегию обратной вертикальной интеграции:

- а) нацелена на закрепление поставщиков, поставляющих продукцию по более низким ценам, чем у конкурентов
- б) при ее реализации может возникнуть тенденция переноса усилий с имеющегося предприятия на новые
- в) нацелена на закрепление поставщиков, поставляющих продукцию по более высоким ценам, чем у конкурентов
- г) уменьшает конкуренцию за счет приобретения соперника

32. Реализация стратегии вертикальной интеграции должна гарантировать организации:

- а) повышения эффективности и прибыльности
- б) уменьшение конкуренции за счет приобретения соперника
- в) распределения финансовой отдачи во времени
- г) поставки в более жесткие сроки и, наоборот, продажу ее продукции в периоды низкого спроса

33. Диверсификация должна проводиться:

- а) систематически и постепенно
- б) в крайнем случае
- в) только тогда, когда наблюдается снижение интереса к продукту компании
- г) нет правильного ответа

34. К какому квадранту стратегий матрицы Томпсона и Стрикленда относятся: сокращение расходов, диверсификация, сокращение, ликвидация:

- а) I;
- б) II;
- в) III;
- г) IV.

35. К внутренним факторам, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией не относятся

- а) цели фирмы;
- б) возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время;
- в) отношение к финансовому риску, как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- г) уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР.

36. Разработка динамики изменения матриц при анализе портфеля бизнесов проводится для того, чтобы:

- А) уяснить, приведет ли переход портфеля бизнесов в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей.
- Б) решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности
- В) определить миссии и цели организации
- Г) все ответы верны

37. Какую стратегию следует выбрать если отрасль идет к упадку?

- А) стратегию диверсификации;
- Б) конгломеративную стратегию;
- В) стратегию вертикальной интеграции;
- Г) стратегию концентрации.

38. Что обозначает «дойная корова» на матрице «Рост-доля рынка»

- а) высокий темп роста, низкая доля рынка;
- б) высокий темп роста, высокая доля рынка;
- в) низкий темп роста, высокая доля рынка;
- г) низкий темп роста, низкая доля рынка.

39. Матрица Бостонской консультационной группы, разработана:

- а) в 60-х гг.
- б) в 70-х гг.
- в) в 40-х гг.
- г) в 50-х гг.

40. Оценка параметров по степени привлекательности для компании в оцениваемой отрасли ведется по пятибалльной шкале, где 1 это:

- а) наименее привлекательный параметр;
- б) наиболее привлекательный параметр.

41. По матрице «Рост – доля рынка» если фирма продает данного продукта меньше, чем лидер, то продукт попадает в:

- А) в правую часть матрицы;
- Б) в левую часть матрицы;
- В) не поддается сравнению;
- Г) нет верного ответа.

42. По отношению к тем стратегическим единицам бизнеса, которые попали в квадрат «Успех»:

- А) фирма должна применить стратегию развития;
- Б) фирме следует приложить большие усилия по улучшению конкурентной позиции;
- В) продукты могут иметь хорошее будущее;
- Г) продукты являются источником получения денег.

43. При каких условиях организация может с успехом применить механистические организационные структуры:

- а) внешняя среда стабильна;
- б) внешняя среда не стабильна;
- в) применяется всегда, без условий;
- г) верны а, в.

44. Дивизиональная организационная структура – это структура которая:

- а) отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства;
- б) возникает там, где появляется разделение труда;
- в) складывается в тех организациях, в которых в силу определенных обстоятельств выделяются относительно обособленные и наиболее большими правами в осуществлении своей деятельности структурные подразделения-отделения;
- г) применяется в организации тогда, когда у нее имеется много самостоятельных отделений близкого профиля деятельности.

45. Какая организационная структура возникает там, где появляется разделение труда и специализация?

- А) элементарная организационная структура;
- Б) функциональная организационная структура;
- В) дивизиональная организационная структура;
- Г) матричная организационная структура.

46. Влияние технологии на организационную структуру проявляется в следующем:

- А) оргструктура привязана к той технологии, которая используется в организации;
- Б) организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла

- проводить технологическое обновление  
В) варианты А и Б  
Г) нет правильного ответа

### **Критерии оценивания экзаменационного тестирования**

Оценивание экзаменационного тестирования осуществляется по номинальной шкале – за правильный ответ к каждому заданию выставляется 1 балл, за не правильный – ноль. Общая оценка каждого теста осуществляется в отношении количества правильных ответов к общему числу вопросов в тесте (выражается в процентах).

В процентном соотношении оценки (по четырёхбалльной системе) выставляются в следующих диапазонах:

- “отлично” – более 90 %
- “хорошо” – 75-89 %
- “удовлетворительно” – 60-74 %
- “неудовлетворительно” – менее 60 %.