

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе и  
качеству образования

\_\_\_\_\_ И. А. Долгова

16 апреля 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки:	Менеджмент организации и цифровой маркетинг
Квалификация:	бакалавр
Форма обучения:	очная, очно-заочная
Год начала подготовки:	2025

Самара  
2025

# 1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование общепрофессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Вид аттестации и оценочных средств
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	ОПК-3.И-1. Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента.	ОПК-3.И-1.3-1. Знает теоретические основы стратегического и функционального менеджмента	Текущий контроль - устный опрос, доклады. Промежуточная аттестация: экзамен - контрольное задание. Курсовой проект
		ОПК-3.И-1.У-1. Умеет формулировать решения в области общего и функционального менеджмента	Текущий контроль - устный опрос, доклады. Промежуточная аттестация: экзамен - контрольное задание. Курсовой проект
		ОПК-3.И-1.У-2. Умеет аргументировать целесообразность принимаемых решений как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента	Текущий контроль - устный опрос, доклады. Промежуточная аттестация: экзамен - контрольное задание. Курсовой проект
ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.	ОПК-4.И-1. Применяет основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации, выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций.	ОПК-4.И-1.3-2. Знает основные методы стратегического анализа	Текущий контроль - устный опрос, доклады. Промежуточная аттестация: экзамен - контрольное задание. Курсовой проект
		ОПК-4.И-1.У-2. Умеет сопоставлять возможности развития организации с ее текущим состоянием	Текущий контроль - устный опрос, доклады. Промежуточная аттестация: экзамен - контрольное задание. Курсовой проект

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### 2.1. Вопросы для подготовки к семинарским/практическим занятиям

#### Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент. ОПК-3.И-1.3-1

1. Каковы основные этапы развития управленческих систем?
2. Каковы сильные стороны и в чем ограниченность бюджетных методов планирования?
3. В чем состоит основное отличие долгосрочного планирования от стратегического?
4. Что отличает стратегические решения от других типов решений?
5. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?
6. Каковы факторы, оказывающие влияние на формирование стратегии?
7. Как связана стратегия с этикой?
8. Что общего и в чем различия между военными стратегиями и стратегиями в бизнесе?

#### Раздел 2. Общие подходы к разработке стратегии. ОПК-3.И-1.3-1

1. Каковы основные модели разработки стратегического плана?
2. Перечислите этапы разработки стратегии в соответствии с моделью Гарвардской школой бизнеса.
3. Охарактеризуйте модель формирования стратегического плана, предложенную И. Ансоффом.
4. Перечислите этапы составления стратегического плана развития предприятия в соответствии с современной моделью стратегического планирования.
5. Какие вы знаете схемы стратегического планирования?
6. В чем преимущества и недостатки планирования «снизу – вверх»?
7. В чем преимущества и недостатки планирования «сверху – вниз»?
8. В чем преимущества и недостатки интерактивного планирования?
9. Перечислите уровни разработки стратегии.
10. Охарактеризуйте стратегии, разрабатываемые на каждом уровне.

#### Раздел 3. Видение и миссия компании . ОПК-3.И-1.У-1.

1. Какую роль играет целеполагание в стратегическом управлении?
2. В чем отличие понятий «видение», «миссия», «цели» и «задачи» в стратегическом управлении?
3. Как формируется миссия организации?
4. Как формируются стратегические цели организации?
5. Каким образом обеспечивается единство миссии, целей и стратегии организации?
6. Назовите принципы формулировки целей.
7. Что такое декомпозиция целей?
8. Каким образом строится дерево целей?

#### Раздел 4. Стратегический анализ внешней среды организации. ОПК-3.И-1.У-1.

1. Что такое внешняя среда организации, и каковы ее основные характеристики?
2. Каковы цели внешнего анализа организации?
3. Охарактеризуйте структуру внешней среды и ее основные факторы.
4. В чем отличие PEST, STEP и STEEP анализа?
5. Проведите PEST-анализ одной из организаций.
6. Проведите анализ силы соперничества на основе оценки и выявления «Пяти сил Портера».
7. Проведите анализ конкурентной среды.
8. Что такое карта стратегических групп?

#### Раздел 5. Анализ ситуации компании. ОПК-3.И-1.У-2

1. Каковы цели внутреннего анализа?
2. Назовите основные инструменты внутреннего анализа.
3. Что представляет собой SWOT-анализ?
4. Как проводится ресурсный анализ: материальных и нематериальных ресурсов?
5. Что представляют собой стержневые компетенции?
6. Каковы отличия общих компетенций от стержневых?

7. Дайте определение внутренних сильных и слабых сторон организации.
8. Что представляет собой концепция цепочки ценностей?
9. Как осуществляется оценка конкурентной позиции компании?

#### **Раздел 6. Модели стратегического выбора. ОПК-4.И-1.3-2**

1. Какие стратегии может выбрать компания в соответствии с матрицей Ансоффа?
2. Дайте характеристику стратегии проникновения на рынок.
3. В каких случаях компания выбирает стратегию развития рынка?
4. Когда выбирается стратегия развития товара?
5. Дайте характеристику стратегии диверсификации.
6. Что представляют собой три основных типа стратегии конкуренции?
7. Дайте характеристику стратегии низких издержек производства.
8. Когда стратегия низких издержек наиболее эффективна?
9. Как осуществляется стратегия дифференциации?
10. В каких случаях применяется стратегия фокусирования?
11. Назовите риски в использовании стратегии фокусирования.
12. Как осуществляется конкуренция в новых и быстрорастущих отраслях?
13. Как осуществляется конкуренция в отраслях, находящихся в стадии зрелости?
14. Как осуществляется конкуренция в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада?

#### **Раздел 7. Стратегическое управление в условиях диверсификации производства.**

ОПК-4.И-1.3-2

Какова сущность диверсификации, ее необходимость, критерии оценки?

1. Назовите виды стратегий диверсификации.
2. Каков алгоритм проведения стратегического анализа диверсифицированных компаний?
3. Как осуществляется построение стратегического портфеля (понятие, значение, методы построения)?
4. В чем состоит сущность корпоративной синергии и способы ее достижения?
5. Каким образом строится матрица БКГ?
6. Каким образом проводится анализ на основе матрицы Джерард-Мак-Кинзи (привлекательность отрасли, позиция бизнеса)?
7. Какие выводы можно сделать по результатам анализа с использованием матрицы Хофеля-Шендлера (положение бизнеса/зрелость отрасли)?
8. Как используется в стратегическом анализе матрица Артур Д.Литтл/Жизненный цикл?

#### **Раздел 8. Осуществление стратегии. ОПК-4.И-1.У-2.**

1. Каковы основные задачи выполнения стратегии и функции высшего руководства?
2. Почему организационная структура является объектом стратегических изменений?
3. Как происходит увязка бюджетов со стратегией?
4. Рассмотрите алгоритм создания поддерживающих стратегию политик и процедур.
5. Почему необходима разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию?
6. Как осуществляется создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию?
7. Почему необходимо осуществление стратегического лидерства?

#### **Критерии оценки работы на практическом занятии**

<b>Критерии</b>	<b>Максимальное количество баллов за занятие</b>
<b>Устный опрос, коллоквиум</b>	
Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы.	5 баллов

## 2.2. Темы докладов

1. Стратегия и предпринимательство.
2. Стратегическое поведение известных фирм.
3. Значение миссии для успешного функционирования современного предприятия.
4. Подходы к установлению целей в организации и их развитие в современных условиях.
5. Окружение бизнеса и его влияние на деятельность компании.
6. Оценка деятельности предприятия со стороны заинтересованных групп.
7. Ключевые факторы успеха в отрасли.
8. Управленческий анализ в современной практике управления организацией.
9. Методы управленческого анализа.
10. Подходы к оценке конкурентоспособности компании.
11. Экономическая сущность и содержание механизма диверсификации.
12. Базисные стратегии бизнеса.
13. Особенности реализации стратегии сокращения.
14. Адаптация маркетинговой стратегии компании к ситуации в отрасли.
15. Анализ конкурентной среды фирмы.
16. Анализ макроокружения компании.
17. Бенчмаркинг и его применение в стратегическом анализе.
18. Внешняя среда организации и методы ее анализа.
19. Использование матричного анализа при оценке диверсифицированного портфеля фирмы.
20. Корпоративные стратегии диверсификации.
21. Методы анализа организационной среды (SWOT- анализ, PEST- анализ, многофакторный анализ).
22. Необходимость и алгоритм приведения структуры компании в соответствие со стратегией.
23. Подходы к реализации стратегии фирмы.
24. Сбалансированная система показателей: концепция и подходы к разработке.
25. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании.
26. Стратегии, направленные на достижение конкурентного преимущества компании.
27. Стратегический анализ внутренней среды организации.
28. Стратегическое лидерство и подходы к его осуществлению.
29. Стратегическое развитие компаний и его методы.
30. Функциональные стратегии фирмы: их необходимость и сущность.

### Шкала и критерии оценки доклада

Критерии	Показатели	Баллы
1. Степень раскрытия сущности проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие теме доклада;</li> <li>– полнота и глубина раскрытия основных понятий;</li> <li>– умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>– умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul>	70
2. Обоснованность выбора источников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– круг, полнота использования литературных источников по теме;</li> <li>– привлечение новейших работ (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).</li> </ul>	15
3. Изложение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– литературный стиль.</li> </ul>	15

Доклад оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

90 – 100 баллов – «отлично»;

70 – 89 баллов – «хорошо»;

50 – 69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 50 баллов – «неудовлетворительно».

### **3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

#### **3.1. Банк контрольных заданий**

##### **ВАРИАНТ 1**

#### **БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ (ОПК-3.И-1.3-1 ОПК-4.И-1.3-2.)**

- 1.1. ОПК-3.И-1. Виды стратегий, на которые можно разделить корпоративную стратегию:
  - а) корпоративную и стратегии отдельных видов бизнеса;
  - б) финансовую, инновационную, маркетинговую, кадровую;
  - в) краткосрочную и долгосрочную;
  - г) нет правильного ответа.
- 1.2. ОПК-3.И-1. STEEP- (или PEST-) анализ является разновидностью:
  - а) экспертного анализа;
  - б) индивидуального анализа;
  - в) системно-разделочного анализа;
  - г) когнитивного анализа.
- 1.3. ОПК-3.И-1. Конкурентная стратегия, основанная на производстве продукции с особыми свойствами и осуществлении конкуренции по качеству:
  - а) стратегия низких издержек;
  - б) стратегия высоких затрат;
  - в) стратегия дифференциации;
  - г) стратегия позиционирования.
- 1.4. ОПК-3.И-1. Отличие портфельной стратегии от конкурентной:
  - а) портфельная стратегия предполагает анализ всей компании, а конкурентная – только продукта компании;
  - б) конкурентная стратегия это выбор партнеров на рынке, а портфельная – поиск самостоятельного пути развития компании;
  - в) конкурентная стратегия – это выбор в рамках одной конкретной сферы бизнеса, а портфельная – это выбор самих сфер бизнеса;
  - г) портфельная и конкурентная стратегии не отличаются друг от друга.
- 1.5. ОПК-3.И-1. Стратегический выбор альтернативы выхода организации на новые рынки с новыми товарами:
  - а) стратегия развития;
  - б) стратегия интеграции;
  - в) стратегия децентрализации;
  - г) стратегия диверсификации.
- 1.6. ОПК-4.И-1.3-2. Принцип, который следует учитывать при построении «дерева целей»:
  - а) четкое и последовательное описание конкурентных преимуществ компании;
  - б) при формулировании цели следует описывать методы ее достижения;
  - в) фундамент дерева целей должны составлять основные стратегические положения бизнеса;
  - г) главная цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата.
- 1.7. ОПК-4.И-1.3-2. В модель М.Портера «Пять сил конкуренции» входят следующие элементы:
  - а) план, принцип, позиция, перспектива, прогноз;

- б) барьеры входа на рынок, ценовая власть потребителей, ценовая власть поставщиков, угроза заменителей, конкуренция в отрасли;
- в) потребители, товары-субституты, структура отрасли, компании-новички, государственные системы;
- г) степень концентрации поставщиков, размеры компаний конкурентов, цена замены поставщика, доля закупок в издержках, потребители.

### Заполнить пропуски

1.8. ОПК-4.И-1.3-2. Внешние факторы, которые отрицательно влияют на развитие организации – это \_\_\_\_\_ организации.

1.9. ОПК-4.И-1.3-2. Конкурентоспособность организации – свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с \_\_\_\_\_, представленными на данном рынке.

1.10. ОПК-4.И-1.3-2. Функциональные стратегии отражают конкретные пути достижения \_\_\_\_\_ целей предприятия, стоящих перед его отдельными подразделениями и службами.

### БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ (ОПК-3.И-1.У-1. ОПК-4.И-1.У-2. ОПК-4.И-1.У-2.)

2.1. ОПК-3.И-1.У-1. Гаури Нанда стала изобретателем супер-инновации, поразившей мир, когда была студенткой последнего курса факультета индустриального дизайна. Будильник под названием Clocky не просто звонил, но к тому же и бегал по комнате от своего владельца, дабы вытащить его из постели. Это осталось бы школьным проектом, если бы фотографии прототипа не попали в прессу и не вызвали ажиотаж по всему миру. Тогда Гаури стала перед реальной задачей: как вывести свой продукт на рынок и завоевать популярность потребителей. Задача включала в себя непростые решения относительно того, как позиционировать продукт, где производить и продавать его и многие другие – все вопросы, с которыми сталкивается молодой предприниматель.

Какую (-ие) стратегию (-и) по Ансоффу может выбрать Гаури Нанда и в каком случае?

2.2. ОПК-4.И-1.У-2. Фирма занимается производством деревянных ложек. Сформулируйте потенциальные цели в рамках функциональных стратегий.

Функциональная стратегия	Пример цели	Показатель определения цели
1. Производственная стратегия		
2. Маркетинговая стратегия		
3. Финансовая стратегия		
4. Инновационная стратегия		

2.3. ОПК-4.И-1.У-2. Выберите данные, необходимые для проведения PEST-анализа.

- текучесть кадров
- снижение уровня инфляции
- законодательство в области производства продукции
- снижение таможенных пошлин
- высокая ликвидность активов организации
- снижение безработицы
- устаревшее производственное оборудование
- выход на рынок новых конкурентов
- появление заменителей продукции
- повышение уровня рождаемости

2.4. ОПК-3.И-1.У-1. В соответствии с матрицей БКГ установите соответствие между квадрантом матрицы и его расположением.

1. Низкий темп роста отрасли – низкая доля рынка	а. звезды
2. Низкий темп роста отрасли – высокая доля рынка	б. дойные коровы
3. Высокий темп роста отрасли – низкая доля рынка	в. собаки
4. Высокий темп роста отрасли – высокая доля рынка	г. дикие кошки

2.5. ОПК-4.И-1.У-2. Ниже приведено описание трех стратегических единиц бизнеса (СЕБ) компании (А, В и С – виды производимых продуктов):

СЕБ	Годов.оборот в тыс. руб.	Доля в общем обороте за год	Радиус	Объем продаж предыдущего года	Текущий объем продаж	Рост в %	Собственная доля рынка	Доля рынка конкурента	Относительная доля рынка
А	50			100 пр.	111 пр.		30%	10%	
В	350			200 пр.	210 пр.		20%	20%	
С	700			300 пр.	310 пр.		10%	40%	

Задание:

Заполнить недостающие колонки таблицы, чтобы позиционировать стратегические единицы бизнеса на матрице Бостонской консалтинговой группы (в четырех квадрантах матрицы) и предложить стратегии развития СЕБ.

## ВАРИАНТ 2

### БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ (ОПК-3.И-1.3-1 ОПК-4.И-1.3-2.)

**Выбрать ОДИН правильный ответ**

1.1. ОПК-3.И-1.3-1. В SWOT-анализе исследуются:

- а) положительные и отрицательные тенденции организации;
- б) системные и внесистемные кризисы;
- в) сильные и слабые стороны организации;
- г) внешняя и внутренняя среда организации.

1.2. ОПК-3.И-1.3-1. Отдельный сегмент окружающей бизнес-среды, на который фирма имеет или хочет получить выход это:

- а) стратегическая область бизнеса;
- б) коммерческая бизнес позиция;
- в) зона существования фирмы;
- г) сфера деятельности фирмы.

1.3. ОПК-3.И-1.3-1. Документ, включающий в себя формулировку миссии организации, ее целей, анализ внешней и внутренней среды, выработанную стратегию, а также последовательность действий по ее реализации:

- а) тактический план;
- б) бизнес-план;
- в) долгосрочный план;
- г) стратегический план.

1.4. ОПК-3.И-1.3-1. Элементы, относящиеся к основным элементам модели «Пяти сил конкуренции» М.Портера:

- а) поставщики, покупатели, конкуренция в отрасли, товары заменители (субституты), новые конкуренты;



- б) органы власти, конкуренция в технологиях, поставщики, покупатели, товары заменители (субституты);
  - в) известные марки, поставщики, покупатели, конкуренция в отрасли, товары заменители (субституты);
  - г) поставщики, покупатели, стоимость перехода на конкурирующие марки, новые конкуренты, товары заменители (субституты).
- 1.5. ОПК-3.И-1.3-1. К компонентам внешней среды «прямого воздействия» на промышленном предприятия относятся:
- а) средства массовой информации;
  - б) курс иностранной валюты;
  - в) потребители;
  - г) национальные традиции.
- 1.6. ОПК-4.И-1.3-2. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает:
- а) снижение полных издержек производства товара или услуги до самого низкого уровня в отрасли;
  - б) снижение издержек по сравнению с некоторыми из конкурентов;
  - в) производство более дешевых товаров наряду с более дорогими;
  - г) производство недорогой продукции низкого качества.
- 1.7. ОПК-4.И-1.3-2. Развитие сети бензоколонок нефтеперерабатывающей компанией – это пример стратегии:
- а) горизонтальной диверсификации;
  - б) концентрированного роста;
  - в) вертикальной интеграции;
  - г) «сбора урожая».

### **Заполнить пропуски**

1.8. ОПК-4.И-1.3-2. Стратегические решения – это управленческие решения, которые ориентированы на \_\_\_\_\_, сопряжены со значительной \_\_\_\_\_, связаны с вовлечением значительных \_\_\_\_\_ и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

1.9. ОПК-4.И-1.3-2. Стратегия \_\_\_\_\_ предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур.

1.10. ОПК-4.И-1.3-2. \_\_\_\_\_ решения подчинены корпоративным целям, в то время как \_\_\_\_\_ решения могут ориентироваться на локальные, частные цели, например отдела или группы.

### **БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ (ОПК-3.И-1.У-1. ОПК-4.И-1.У-2. ОПК-4.И-1.У-2.)**

2.1. ОПК-3.И-1.У-1. "Валенок" - фирма по изготовлению валенок. Вы - менеджер этой организации. Она когда-то имела большие темпы роста. На рынке страны у нее не было конкурентов, но потом появились. Причем каждая из фирм-конкурентов имеет эффективные планы развития, чем ваша. Производство предприятия "Валенок" начало уменьшаться, качество продукции ухудшилось, высококвалифицированные работники уволились в связи с невысокой заработной платой и большими объемами работы; продукция потеряла конкурентоспособность на рынке обуви. Вы работаете в фирме только неделю. Предложите примитивную модель стратегического плана, чтобы вывести фирму из почти кризисного положения. Оцените выбранную модель с точки зрения эффективности и рискованности применения.

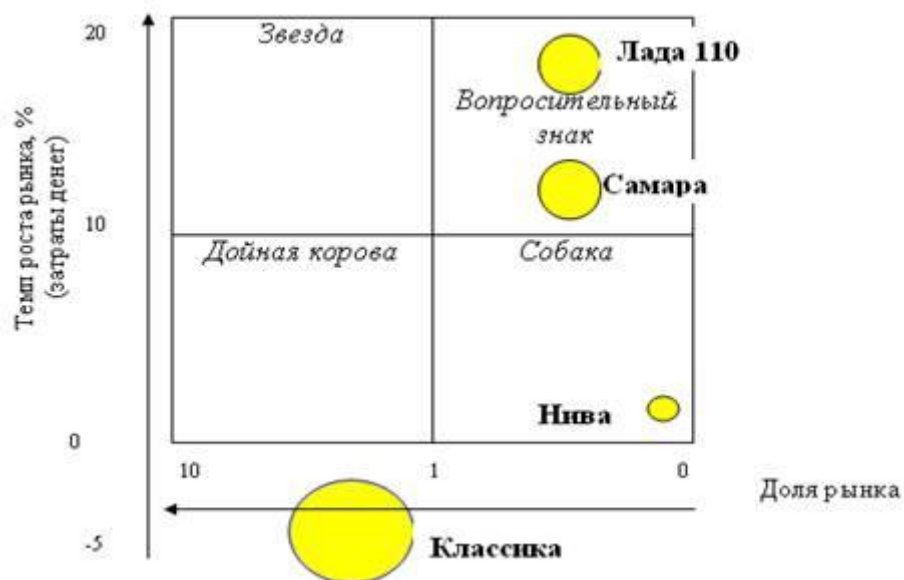
2.2. ОПК-3.И-1.У-1. Сопоставьте факторы внутренней и внешней среды организации с соответствующих квадрантом матрицы SWOT-анализа.

1. Сильные стороны	а. повышение ставки налога на прибыль
2. Слабые стороны	б. высокое качество продукции
3. Возможности	в. устаревшее оборудование
4. Угрозы	г. повышение таможенных пошлин на ввоз продукции

2.3. ОПК-4.И-1.У-2. Фирма работает в сфере ресторанного бизнеса. Сформулируйте потенциальные цели в рамках функциональных стратегий.

Функциональная стратегия	Пример цели	Показатель определения цели
1. Маркетинговая стратегия		
2. Стратегия управления человеческими ресурсами		
3. Финансовая стратегия		
4. Производственная стратегия		

2.4. ОПК-4.И-1.У-2. Матрица БКГ имеет следующий вид. Дайте стратегические рекомендации предприятию.







2.5. ОПК-4.И-1.У-2. Предприниматель вместе со своим партнером приобрел в собственность отель. Основные показатели отеля говорили о том, что последние три года в отеле наблюдается устойчивое снижение количества постояльцев. С 2014 года отель потерял пятую часть своей клиентуры. Снижается доля семейных пар, которые в основном приезжают в отель на выходные. При этом нельзя сказать, что в отель больше приезжает гостей из других сегментов.

Клиентами отеля в настоящее время являются три сегмента (табл. 1):

- 1) Семейные пары с детьми.
- 2) Индивидуальные гости.
- 3) Деловые туристы (командировочные).

Таблица 1 - Сегментация клиентов

Сегментация клиентов	2014	2015	2016
 доля семейных пар	70%	68%	60%
 доля командировочных	15%	15%	15%
 доля индивидуальных туристов	15%	17%	25%

 доля корпоративных клиентов	0%	0%	0%
Кол-во клиентов, человек	15750	13 590	12 600
Изменение, %	-	-13,71%	-7,28%

В отель недавно были сделаны капитальные вложения – средства были инвестированы в создание при отеле SPA-центра. Однако центр еще не запущен, только отремонтированы площади.

На основе анализа представленных данных сформулируйте управленческое решение о перспективах развития бизнеса.

### ВАРИАНТ 3

#### БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ (ОПК-3.И-1.3-1 ОПК-4.И-1.3-2.)

- 1.1. ОПК-3.И-1.3-1. Предметом стратегического менеджмента может являться:
  - а) координация усилий внешней и внутренней среды для выживания организации;
  - б) определение общей цели деятельности компании;
  - в) координация общих целей организации, целей ее сотрудников и ее клиентов;
  - г) определение ориентиров основного направления развития, формирование приоритетов прибыльной деятельности.
- 1.2. ОПК-3.И-1.3-1. Управленческое решение по формированию определенной совокупности стратегических областей деятельности организации, зон хозяйствования, результатом которого становится организованное взаимодействие ряда конкурентных стратегий:
  - а) портфельный анализ;
  - б) совокупная стратегия;
  - в) стратегический анализ;
  - г) портфельная стратегия.
- 1.3. ОПК-3.И-1.3-1. Выделяют следующие уровни стратегий в организации:
  - а) корпоративная стратегия, стратегия бизнеса, персональная стратегия;
  - б) корпоративная стратегия, стратегия бизнеса, функциональная стратегия;
  - в) холдинговая стратегия, корпоративная стратегия, стратегия бизнеса;
  - г) трасовая стратегия, стратегия бизнеса, персональная стратегия.
- 1.4. ОПК-3.И-1.3-1. Одним из элементов SWOT анализа является выявление:
  - а) темпов роста спроса на продукцию фирмы;
  - б) сильных и слабых сторон фирмы;
  - в) направлений развития персонала организации;
  - г) проблем в сфере организации международного бизнеса.
- 1.5. ОПК-3.И-1.3-1. В STEP- (или PEST-) анализ входит анализ следующих факторов внешней среды:
  - а) собственники, акционеры, потребители, государство;
  - б) социальные, технические, общественные, экономические;
  - в) политические, экономические, технологические, социальные;
  - г) системные, транснациональные, экологические, перманентные.
- 1.6. ОПК-4.И-1.3-2. Вертикальная интеграция может существовать в следующих видах:
  - а) системная и ситуационная;
  - б) свободная и закрепленная;
  - в) прямая и обратная;
  - г) медленная и быстрая.
- 1.7. ОПК-4.И-1.3-2. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:
  - а) руководству организации,
  - б) непосредственным исполнителям,
  - в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям,
  - г) научным и инженерно-техническим сотрудникам.

**Заполнить пропуски**

1.8.ОПК-4.И-1.3-2. Внешние факторы, которые эффективно благоприятствуют развитию организации – это \_\_\_\_\_ организации.

1.9.ОПК-4.И-1.3-2. Основой конкурентного преимущества для стратегии \_\_\_\_\_ являются более низкие полные издержки производства по сравнению с конкурентами.

1.10. ОПК-4.И-1.3-2. Деловая стратегия – это стратегия обеспечения долгосрочных \_\_\_\_\_ хозяйственного подразделения.

**БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ (ОПК-3.И-1.У-1. ОПК-4.И-1.У-2. ОПК-4.И-1.У-2.)**

2.1. ОПК-3.И-1.У-1. В соответствии с матрицей Ансоффа установите соответствие между видом стратегии и характеристиками рынка и товара.

1. Текущий товар – текущий рынок	а. развитие рынка
2. Текущий товар – новый рынок	б. диверсификация
3. Новый товар – текущий рынок	в. развитие товара
4. Новый товар – новый рынок	г. проникновение на рынок

2.2. ОПК-3.И-1.У-1. Согласно теории стратегического менеджмента установите соответствие между видами функциональных стратегий и их описанием.

1. Производственная стратегия	а. общее направление и способ использования средств для достижения поставленных целей управления финансами предприятия
2. Маркетинговая стратегия	б. взаимосвязанный комплекс технических, технологических и организационных действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивое его развитие
3. Финансовая стратегия	в. способ действия на рынке, руководствуясь которым предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения
4. Инновационная стратегия	г. комплекс взаимосвязанных мер по выбору продукции (услуг), технологии и организации производства, позволяющих обеспечить устойчивое эффективное развитие предприятия

2.3. ОПК-4.И-1.У-2. Выберите данные, необходимые для определения положения подразделения по осям матриц стратегического анализа диверсифицированных компаний.

1. Матрица БКГ	а. позиция в конкуренции, привлекательность отрасли
2. Матрица МакКинзи	б. темп роста отрасли, относительная доля на рынке
3. Матрица жизненного цикла отрасли	в. этапы жизненного цикла отрасли, относительная доля на рынке
	г. позиция в конкуренции, этапы жизненного цикла отрасли

2.4. ОПК-4.И-1.У-2. Сопоставьте факторы внутренней и внешней среды организации с соответствующих квадратом матрицы SWOT-анализа.

1. Сильные стороны	а. снижение покупательского спроса
2. Слабые стороны	б. высокая производительность труда
3. Возможности	в. высокая текучесть кадров

4. Угрозы	г. снижение ставки налога на прибыль
-----------	--------------------------------------

2.5. ОПК-4.И-1.У-2. Ознакомьтесь с таблицей. Сопоставьте хозяйственные подразделения компании, используя матрицу БКГ. Дайте стратегические рекомендации предприятию.

Показатели СЗХ	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. ДЕ	20	8	50	30	45	5
Прибыль, тыс. ДЕ	5	2	10	2	10	1

### Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

## 3.2. Темы курсового проекта

- 1.
2. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон предприятия (на примере...)
3. Оценка конкурентоспособности продукции (или услуг) предприятия (на примере...)
4. Стратегический анализ хозяйственного портфеля предприятия (на примере...)
5. Разработка (или совершенствование) стратегии развития организации (на примере...)
6. Организационная культура предприятия как объект стратегического управления (на примере...)
7. Разработка стратегических направлений развития компании (на примере...)
8. Сегментирование рынка и образование стратегических зон хозяйствования (на примере...)
9. Анализ отрасли и конкурентного окружения предприятия (на примере...)
10. Корпоративные стратегии развития бизнеса (на примере...)
11. Конкурентные стратегии предприятия (на примере...)
12. Развитие конкурентоспособности организации (на примере...)
13. Создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы (на примере...)
14. Международные стратегические альянсы как механизм корпоративного роста (на примере...)
15. Стратегический подход к развитию организации на основе результатов SWOT – анализа (на примере...)
16. Разработка стратегии роста компании с использованием матричного анализа (на примере...)

### Шкала и критерии оценки курсовой работы/проекта

Элементы и этапы работы/проекта	Показатели	Максимальные баллы
<b>Введение</b>	Отражение и обоснование актуальности рассматриваемой темы. Определение основных категорий. Определение цели и задач исследования	10
<b>Основная часть</b>	Представлено логичное содержание. Соответствие требованиям методических рекомендаций к содержанию работы/проекта	50

<b>Заключения</b>	Наличие развернутых, самостоятельных выводов по работе/проекту.	5
<b>Список источников</b>	Соблюдение требований методических рекомендаций по количеству и качеству источников.	5
<b>Оформление</b>	Соответствие разработанным требованиям оформления. Соблюдение норм литературного языка. Отсутствие орфографических и пунктуационные ошибки, погрешностей стиля	15
<b>Сроки выполнения</b>	Соблюдение графика выполнения работы/проекта	15
		0

Курсовая работа/ проект оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- 86 – 100 баллов – «отлично»;
- 71 – 85 баллов – «хорошо»;
- 51 – 70 баллов – «удовлетворительно»;
- менее 50 баллов – «неудовлетворительно».