

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**  
**ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

**УТВЕРЖДАЮ**

И.о. проректора по учебной работе

\_\_\_\_\_  
(подпись) **Василенко В.Н.**  
(ф.и.о.)

«30» мая 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**ДИСЦИПЛИНЫ**

**Стратегический менеджмент**

Направление подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль)  
**Управление промышленными предприятиями и  
инфраструктурными организациями**

Квалификация выпускника  
**Бакалавр**

Воронеж

## 1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

*08 Финансы и экономика (в сферах: внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита; финансового консультирования; управления рисками; организации закупок; исследования и анализа рынков продуктов, услуг и технологий; продвижения и организации продаж продуктов, услуг и технологий; управления проектами; контроллинга и информационно-аналитической поддержки управленческих решений; консалтинга).*

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности *информационно-аналитического; организационно-управленческого; финансового и предпринимательского типов.*

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки *38.03.02 Менеджмент.*

## 2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения Компетенции
1	ПКв-2	Способен осуществлять экономическую оценку отдельных видов рисков	ИД1 <sub>ПКв-2</sub> - Участвует в проведении экономической оценки отдельных видов рисков
2	ПКв-5	Способен анализировать риски в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организации	ИД1 <sub>ПКв-5</sub> – Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 <sub>ПКв-2</sub> - Участвует в проведении экономической оценки отдельных видов рисков	Знает: принципы и правила выбора метода оценки риска
	Умеет: выбирать методы оценки рисков для разработки мероприятий по управлению ими
	Владеет: навыками оценки необходимости проведения мероприятий по управлению рисками в аспекте формирования стратегических направлений развития организации
ИД1 <sub>ПКв-5</sub> – Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах	Знает: основные прогнозируемые виды рисков в бизнес-процессах
	Умеет: учитывать основные прогнозируемые виды рисков в бизнес-процессах профессиональной деятельности
	Владеет: навыками принятия стратегических управленческих решений на основе осуществления анализа прогнозируемых видов рисков

## 3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений* Блока 1 ОП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин:

Теория рисков;  
 Управление рисками;  
 Антикризисное управление предприятием / Кризисная диагностика;  
 Управление финансами организации;  
 и в процессе прохождения Производственной практики, технологической (проектно-технологической) практики;

Дисциплина является предшествующей для *изучения последующих дисциплин, практик:*

Управление проектами;  
 Управление бизнес-процессами;  
 Производственная практика, преддипломная практика;  
 Методы принятия управленческих решений;  
 Производственная практика, преддипломная практика.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч.
		7
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
<b>Контактная работа</b> в т. ч. аудиторные занятия:	<b>61,6</b>	<b>61,6</b>
Лекции	30	30
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	30	30
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	30	30
Консультации текущие	1,5	1,5
<b>Вид аттестации (зачет)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>82,4</b>	<b>82,4</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	15	15
Подготовка к практическим занятиям	15	15
РПР	10	10
Реферат	10	10
Другие виды самостоятельной работы, в том числе решение ситуационных задач	32,4	32,4

#### 5 Содержание дисциплины, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

##### 5.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Трудоемкость раздела, ак.ч
1	Концепции и сущность стратегического менеджмента в условиях рисков	Эволюция стратегического менеджмента. Базовые понятия стратегического менеджмента в условиях рисков. Система стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и корпоративное управление в условиях глобализации мировой экономики. Школы стратегий.	28

2	Методологические основы стратегического анализа в условиях рисков	Принципы и методы анализа внешней среды организации. Стратегический анализ макро- и мезосреды. Стратегический анализ отрасли. Принципы и методы анализа внутренней среды. SWOT-анализ. Портфельный анализ. БКГ-анализ. Анализ 5 сил Портера. Анализ по матрице Мак-Кинси. Анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах организации.	46,4
3	Типы стратегий бизнеса в условиях рисков	Базовые (эталонные) стратегии, в том числе в управлении рисками. Конкурентные стратегии. Функциональные стратегии. Продуктовые стратегии. Корпоративные стратегии. Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации.	34
4	Разработка и реализация стратегии в условиях рисков	Процесс разработки стратегии. Процесс стратегического планирования. Принципы, базовые модели и методы стратегического планирования. Выбор стратегических альтернатив. Организация реализации стратегии. Стратегические управленческие решения на основе осуществления анализа прогнозируемых видов рисков. Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры). Оценка необходимости проведения мероприятий по управлению рисками в аспекте формирования стратегических направлений развития организации. Разработка стратегических бюджетов. Оценка и контроллинг в системе стратегического управления организацией.	34
5	<i>Консультации текущие</i>		1,5
6	<i>Зачет</i>		0,1

## 5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак. ч
1	Концепции и сущность стратегического менеджмента в условиях рисков	6	6	16
2	Методологические основы стратегического анализа в условиях рисков	8	8	30,4
3	Типы стратегий бизнеса в условиях рисков	8	8	18
4	Разработка и реализация стратегии в условиях рисков	8	8	18
	<i>Консультации текущие</i>		1,5	
	<i>Зачет</i>		0,1	

### 5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч.
1	Концепции и сущность стратегического менеджмента в условиях рисков	Эволюция стратегического менеджмента. Базовые понятия стратегического менеджмента в условиях рисков. Система стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и корпоративное управление в условиях глобализации мировой экономики. Школы стратегий.	6
2	Методологические основы стратегического анализа в условиях рисков	Принципы и методы анализа внешней среды организации. Стратегический анализ макро- и мезосреды. Стратегический анализ отрасли. Принципы и методы анализа внутренней среды. SWOT-анализ. Портфельный анализ. БКГ-анализ. Анализ 5 сил Портера. Анализ по матрице Мак-Кинси. Анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах организации.	8
3	Типы стратегий	Базовые (эталонные) стратегии, в том числе в	8

	бизнеса в условиях рисков	управлении рисками. Конкурентные стратегии. Функциональные стратегии. Продуктовые стратегии. Корпоративные стратегии. Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации.	
4	Разработка и реализация стратегии в условиях рисков	Процесс разработки стратегии. Процесс стратегического планирования. Принципы, базовые модели и методы стратегического планирования. Выбор стратегических альтернатив. Организация реализации стратегии. Стратегические управленческие решения на основе осуществления анализа прогнозируемых видов рисков. Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры). Оценка необходимости проведения мероприятий по управлению рисками в аспекте формирования стратегических направлений развития организации. Разработка стратегических бюджетов. Оценка и контроллинг в системе стратегического управления организацией.	8

### 5.2.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, ак. ч.
1	Концепции и сущность стратегического менеджмента в условиях рисков	Эволюция стратегического менеджмента. Базовые понятия стратегического менеджмента в условиях рисков. Система стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и корпоративное управление в условиях глобализации мировой экономики. Школы стратегий.	6
2	Методологические основы стратегического анализа в условиях рисков	Принципы и методы анализа внешней среды организации. Стратегический анализ макро- и мезосреды. Стратегический анализ отрасли. Принципы и методы анализа внутренней среды. SWOT-анализ. Портфельный анализ. БКГ-анализ. Анализ 5 сил Портера. Анализ по матрице Мак-Кинси. Анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах организации.	8
3	Типы стратегий бизнеса в условиях рисков	Базовые (эталонные) стратегии, в том числе в управлении рисками. Конкурентные стратегии. Функциональные стратегии. Продуктовые стратегии. Корпоративные стратегии. Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации.	8
4	Разработка и реализация стратегии в условиях рисков	Процесс разработки стратегии. Процесс стратегического планирования. Принципы, базовые модели и методы стратегического планирования. Выбор стратегических альтернатив. Организация реализации стратегии. Стратегические управленческие решения на основе осуществления анализа прогнозируемых видов рисков. Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры). Оценка необходимости проведения мероприятий по управлению рисками в аспекте формирования стратегических направлений развития организации. Разработка стратегических бюджетов. Оценка и контроллинг в системе стратегического управления организацией.	8

### 5.2.3 Лабораторный практикум - не предусмотрен

### 5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. ч.
1	Концепции и сущность стратегического	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	3

	менеджмента в условиях рисков	Подготовка к практическим занятиям	3
		Реферат	8
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	2
2	Методологические основы стратегического анализа в условиях рисков	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	4
		Подготовка к практическим занятиям	4
		РПР	10
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	12,4
3	Типы стратегий бизнеса в условиях рисков	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	4
		Подготовка к практическим занятиям	4
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	10
4	Разработка и реализация стратегии в условиях рисков	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	4
		Подготовка к практическим занятиям	4
		Другие виды СРО, в том числе решение ситуационных задач	10

## 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

### 6.1 Основная литература

- 1.Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Л. Клавсуц, Д. А. Клавсуц. — Новосибирск : НГТУ, 2022. — 115 с. <https://e.lanbook.com/book/306365>
- 2.Дубровина, Н. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Н. А. Дубровина, Ю. И. Ряжева. — Самара : Самарский университет, 2022. — 80 с. <https://e.lanbook.com/book/336533>
- 3.Мацкевич, И. В. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / И. В. Мацкевич. — Улан-Удэ : БГУ, 2022. — 64 с. <https://e.lanbook.com/book/336338>
- 4.Носкова, С. А. Стратегическое управление : учебное пособие / С. А. Носкова, Ю. А. Завойских. — Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2023. — 76 с. <https://e.lanbook.com/book/340118>

### 6.2 Дополнительная литература

- 1.Стратегический менеджмент : методические указания / составители И. Н. Иготти, И. А. Захаренкова. — Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2022. — 36 с. <https://e.lanbook.com/book/200972>
- 2.Корнилова, Е. В. Стратегическое управление : методические указания / Е. В. Корнилова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2020. — 15 с. <https://e.lanbook.com/book/192090>

### 6.3 Учебно-методические материалы

Стратегический менеджмент [ЭИ]: задания самостоятельной работы студентов / Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; сост. И. П. Богомоллова, Василенко И. Н., Воронцова Ю.Н. – Воронеж : ВГУИТ, 2021. – 19 с. <http://education.vsu.ru>

### 6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Научная электронная библиотека	<a href="http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?">http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?</a>
Образовательная платформа «Юрайт»	<a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>
ЭБС «Лань»	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
АИБС «МегаПро»	<a href="https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web">https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web</a>
Сайт Министерства науки и высшего образования	<a href="http://minobrnauki.gov.ru">http://minobrnauki.gov.ru</a>

РФ	
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ	<a href="http://education.vsu.ru">http://education.vsu.ru</a>
Портал открытого on-line образования	<a href="https://npoed.ru/">https://npoed.ru/</a>
Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>

### 6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

При изучении дисциплины используется программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: ЭИОС университета, в том числе на базе программной платформы «Среда электронного обучения 3KL».

### При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Adobe Reader XI	(бесплатное ПО) <a href="https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html">https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html</a>
Альт Образование	Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»
Microsoft Windows 8	Microsoft Open License
Microsoft Windows 8.1	Microsoft Windows Professional 8 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#61280574 от 06.12.2012 г. <a href="https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license">https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license</a>
Microsoft Office Professional Plus 2010	Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. <a href="https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license">https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license</a>
Microsoft Office 2007 Standart	Microsoft Open License Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level #44822753 от 17.11.2008 <a href="https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license">https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license</a>
Libre Office 6.1	Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно» (Включен в установочный пакет операционной системы Альт Образование 8.2)

### Справочно-правовые системы

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Справочные правовая система «Консультант Плюс»	Договор о сотрудничестве с «Информсвязь-черноземье», Региональный информационный центр общероссийской сети распространения правовой информации Консультант Плюс № 8-99/RD от 12.02.1999 г.

### 7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Ауд. 2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Ауд. 248. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-

1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.

Ауд. 427а. Помещение (Учебная аудитория) для самостоятельной работы обучающихся: Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300Ci5-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.

## **8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**Оценочные материалы (ОМ)** для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля)** в виде приложения.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

**ПРИЛОЖЕНИЕ**  
**к рабочей программе**

**1. Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной формы обучения**

**1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч.
		8
Общая трудоемкость дисциплины	<b>144</b>	<b>144</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. аудиторные занятия:	<b>16,5</b>	<b>16,5</b>
Лекции	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	8	8
Консультации текущие	0,4	0,4
<b>Вид аттестации (зачет)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>127,5</b>	<b>127,5</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	4	4
Подготовка к практическим занятиям	6	6
РПР	10	10
Реферат	10	10
Другие виды самостоятельной работы, в том числе решение ситуационных задач	97,5	97,5

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

## 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения Компетенции
1	ПКв-2	Способен осуществлять экономическую оценку отдельных видов рисков	ИД1 <sub>ПКв-2</sub> - Участвует в проведении экономической оценки отдельных видов рисков
2	ПКв-5	Способен анализировать риски в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организации	ИД1 <sub>ПКв-5</sub> – Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 <sub>ПКв-2</sub> - Участвует в проведении экономической оценки отдельных видов рисков	Знает: принципы и правила выбора метода оценки риска
	Умеет: выбирать методы оценки рисков для разработки мероприятий по управлению ими
	Владеет: навыками оценки необходимости проведения мероприятий по управлению рисками в аспекте формирования стратегических направлений развития организации
ИД1 <sub>ПКв-5</sub> – Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах	Знает: основные прогнозируемые виды рисков в бизнес-процессах
	Умеет: учитывать основные прогнозируемые виды рисков в бизнес-процессах профессиональной деятельности
	Имеет навыки: принятия стратегических управленческих решений на основе осуществления анализа прогнозируемых видов рисков

## 2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Концепции и сущность стратегического менеджмента в условиях рисков	ПКв-2 (ИД1 <sub>ПКв-2</sub> )	Собеседование (вопросы к зачету)	1-50, 103-112	Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
			Реферат		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
2	Методологические основы стратегического анализа в условиях рисков		Тестовые задания		Компьютерное тестирование (процентная шкала)
3	Типы стратегий бизнеса в условиях рисков		Собеседование (решение практических задач)		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
4	Разработка и реализация стратегии в условиях рисков		Кейс-задания (ситуационные)		Проверка преподавателем

			задания)		(Уровневая шкала)
			РПР		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
1	Концепции и сущность стратегического менеджмента в условиях рисков	ПКв-5 (ИД1ПКв-5)	Собеседование (вопросы к зачету)	51-102, 112-120	Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
			Реферат		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
Тестовые задания	Компьютерное тестирование (процентная шкала)				
Собеседование (решение практических задач)	Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)				
2	Методологические основы стратегического анализа в условиях рисков	ПКв-5 (ИД1ПКв-5)	Тестовые задания	51-102, 112-120	Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
3	Типы стратегий бизнеса в условиях рисков		Собеседование (решение практических задач)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
4	Разработка и реализация стратегии в условиях рисков		Кейс-задания (ситуационные задания)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
			РПР		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)

### 3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Аттестация обучающегося по дисциплине проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета).

#### 3.1. Банк заданий

ПКв-2 Способен осуществлять экономическую оценку отдельных видов рисков (ИД1ПКв-2 - Участвует в проведении экономической оценки отдельных видов рисков)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
1	Стратегическое планирование – это: а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы <b>б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана</b> в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы
2	Переход к стратегическому планированию произошел: а. В 1950-60-е гг. б. В 1930-40-е гг. <b>с. В 1970-80-е гг.</b>
3	Что является основой стратегического планирования: <b>а. Учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом.</b> б. Предвидение возможностей. с. Контроль отклонений.
4	Элементами стратегического плана не являются: а. План производства. <b>б. Инвестиционный план.</b> с. Маркетинговый план. д. Финансовый план.

5	<p>Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте:</p> <p>a. Только стратегии дифференциации.  b. Обеих стратегий одновременно.  c. Только стратегии низких издержек.  <b>d. Любой из двух стратегий.</b></p>
6	<p>Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:</p> <p>a. Среднесрочное планирование  <b>б. Долгосрочное планирование</b>  в. Прогнозирование</p>
7	<p>Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:</p> <p>a) стратегическое планирование  б) среднесрочное планирование  в) долгосрочное планирование  <b>г) стратегическое управление</b></p>
8	<p>Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:</p> <p>a) стратегическое планирование  <b>б) стратегия</b>  в) SWOT – анализ  г) стратегическое управление</p>
9	<p>Что это за определение стратегического менеджмента: «долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии»?</p> <p>a) Потенциал  б) Сцена  <b>в) Целевые установки</b>  г) Миссия</p>
10	<p>Виды корпоративной стратегии диверсификации в условиях риска:</p> <p><b>а. Связанная и несвязанная</b>  б. Общая и частная  в. Конкретная и абстрактная</p>
11	<p>Высший уровень стратегического менеджмента – это:</p> <p><b>а. Корпоративный</b>  б. Деловой  в. Общественный</p>
12	<p>Школ стратегического менеджмента по определению Г. Минцберга всего ___ - штук:</p> <p>a. 5  <b>б. 10</b>  с. 8</p>
13	<p>Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?</p> <p>a. Отсутствуют необходимые ресурсы  б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка  <b>в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру</b></p>
14	<p>Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:</p> <p><b>а. SWOT-анализ</b>  б. STEP-анализ  в. Управленческий анализ</p>
15	<p>Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?</p> <p>a. Стратегия отличительного имиджа  б. Стратегия специализации  <b>в. Стратегия активной обороны</b></p>
16	<p>Что подразумевает PEST-анализ?</p> <p><b>а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы</b>  б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы  в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы</p>
17	<p>Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?</p> <p>a. Шендел  б. Хаттен  с. Хиггенс  <b>d. Портер</b></p>
18	<p>Основа стратегического планирования это:</p> <p><b>а. Учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом.</b>  б. Предвидение возможностей.  с. Контроль отклонений.</p>
19	<p>Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы?</p> <p>a. Конкурентной стратегии фирмы.  <b>б. Портфельной стратегии фирмы.</b></p>

	с. Функциональной стратегии фирмы.
20	Кому из ниже перечисленных легче покинуть отрасль: а. Безразлично. <b>б. Фирмам, обладающим специализированными активами.</b> с. Фирмам, обладающим универсальными активами.
	Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)
21	Структура стратегического управления состоит из: <b>а. Анализ среды</b> б. Рынок рабочей силы <b>с. Определение миссии и целей</b> <b>д. Выполнение стратегии</b> <b>е. Оценка и контроль выполнения</b>
22	Стратегическими целями компании в области финансов являются: <b>А) сохранение финансовой устойчивости</b> Б) повышение квалификации работников <b>В) рост прибыли</b> Г) внедрение новых технологий
23	Актуальность стратегического управления в организациях со сложной иерархической структурой подтверждается тем, что поведение организации в условиях риска и неопределенности внешней среды не может быть объектом точного... А) изменения <b>Б) планирования</b> В) мотивации <b>Г) прогнозирования</b>
24	Стратегия вертикальной интеграции «назад» ориентирована на... А) использование преимуществ иерархических структур <b>Б) включение в цепочку ценностей предшествующих этапов переработки</b> В) проникновение в другие отрасли <b>Г) расширение деятельности компании в отрасли</b>
25	Базовыми стратегиями (М. Портера), ориентированными на широкий сегмент рынка, являются <b>А) стратегия дифференциации</b> Б) стратегия фокусирования на издержках В) маркетинговая стратегия <b>Г) стратегия лидерства по издержкам</b>
26	Стратегическими целями компании в отношении персонала являются: А) внедрение новых технологий Б) сохранение финансовой устойчивости <b>В) улучшение условий труда</b> <b>Г) обеспечение приемлемого уровня оплаты труда</b>
27	Источниками прибыли компании в условиях реализации стратегии дифференциации товара являются... <b>А) высокое качество товара</b> Б) инновации <b>В) высокая цена товара</b> Г) большой объем продаж
28	Такой подход к выработке стратегии, как хаотическое планирование, имеет особенности, заключающиеся в том, что он ... <b>А) не учитывает преимуществ организации процесса, характерного для интерактивного планирования</b> Б) предполагает формирование ключевых ценностей и ключевой идеологии <b>В) противопоставляется реальному корпоративному планированию</b> Г) предполагает использование разработок Гарвардской школы бизнеса
29	Что является барьером для проникновения в отрасль новых производителей: а. <b>Законодательные ограничения.</b> с. <b>Более низкие издержки действующих в отрасли компаний.</b> <b>д. Патенты и лицензии.</b>
30	Способы реализации стратегии более глубокого проникновения на рынок: а. Привлечение новых клиентов. <b>б. Поиск новых методов и каналов сбыта.</b> с. Оптимизация структуры рынка. <b>д. Проникновение в новые регионы</b>
31	SMART-критериями называют... а. <b>Измеримость и достижимость</b> <b>б. Значимость и определенность во времени</b> <b>с. Конкретность</b> д. Нет верного ответа
32	Что из ниже перечисленного является вариантами корпоративного стратегического портфеля? <b>а. Портфель прибыли.</b> <b>б. Сбалансированный портфель.</b> с. Портфель инвестиций. <b>д. Портфель роста.</b>

33	Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть: а. Игнорирование слабых соперников. б. Создание новых конкурентных преимуществ. <b>с. Укрепление позиций на существующих рынках.</b> <b>д. Препятствование соперникам.</b>				
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности					
34	1. Соотнесите:				
	Школа стратегии	На чем основывается			
	а) Школа обучения	1. Основывается на теории Ч. Дарвина			
	б) Школа внутренней среды	2. Для процесса принятия решений используется модель дерева решений			
	а- 2, б- 1,				
35	Соотнесите:				
	Школа стратегии	Основатель			
	с) Школа дизайна	1. Чандлер			
	д) Школа планирования	2. Ансофф			
	е) Школа предпринимательства	3. Минцберг			
	с – 1, д – 3, е – 2.				
36	Установите правильную последовательность процесса стратегического планирования в организации в соответствии с моделью Гарвардской школы бизнеса				
	А)	оценка и выбор стратегии		3	
	Б)	формулирование стратегии		2	
	В)	оценка внешней и внутренней среды организации		1	
	Г)	реализация стратегии		4	
37	Установите правильную последовательность выбора стратегии в соответствии с матрицей А. Томпсона и А. Стрикленда при быстром росте рынка и слабой конкурентной позиции				
	А)	пересмотр стратегии концентрации		1	
	Б)	Ликвидация		4	
	В)	Сокращение		3	
	Г)	горизонтальная интеграция или слияние		2	
38	Установите правильную последовательность этапа оценки и выбора стратегии организации в соответствии с моделью Гарвардской школы бизнеса				
	А)	разработка вариантов стратегии и их оценка		3	
	Б)	проведение анализа портфеля продукции		2	
	В)	уяснение текущей стратегии организации		1	
	Г)	выбор наиболее оптимального варианта стратегии организации		4	
39	Установите правильную последовательность этапов процесса выбора корпоративной стратегии				
	А)	доработка стратегий до уровня адекватности целям развития фирмы и формирование общей стратегии		2	
	Б)	корректировка общей стратегии и разработка поддерживающей стратегии		4	
	В)	разработка стратегий, позволяющих достичь поставленных целей		1	
	Г)	анализ альтернатив в рамках выбранной общей стратегии и их оценка по степени пригодности для достижения главных целей фирмы		3	
40	Установите правильную последовательность этапов принятия решений о передаче компанией каких-либо операций в аутсорсинг (современная форма деловой стратегии)				
	А)	оценка возможностей поставщиков		2	
	Б)	принятие решений		4	
	В)	оценка собственных возможностей компании		1	
	Г)	подготовка решений		3	
Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы					
41	Задача 1				
	Характеристика портфеля предложений предприятия				
	Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. р.		Доля рынка, 2022 г., %	
		2020 г.	2022 г.	предприятия	конкурента
	Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	3400	2800	44	22
	<b>Задание</b> Используя матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы), сформировать продуктовую стратегию предприятия в условиях риска. Определить темп роста и относительную долю рынка <b>Решение</b>				

	<p>Определим темп роста для фотоаппаратов для России и ближнего зарубежья:  <math>\text{Втек/Впред} = 2800/3400 = 0,82</math>  <math>\text{ОДР для продукта № 1 ОДР} = \text{В тек} / \text{Впрод.кон.} = 44:22 = 2.</math></p>
42	<p>Задача 2          Рассчитать абсолютный показатель размера рынка, если фактический показатель равен 4, а относительный вес значимости критерия равен 0,22.</p> <p>Решение:  <math>\text{АПРР} = \text{ФП} * \text{ОВЗК} = 4 * 0,22 = 0,88</math></p>
43	<p>Задача 3          Рассчитать абсолютный показатель размера конкурентного рынка, если фактический показатель конкуренции равен 4, а относительный вес значимости критерия равен 0,20.</p> <p>Решение:  <math>\text{АПРР} = \text{ФПК} * \text{ОВЗК} = 4 * 0,20 = 0,80</math></p>
	<p>Кейс-задания          (Ситуационные задания)</p>
44	<p>Задание 1          Предположим, что наряду с наступательной стратегией имеются способное и деятельное руководство, творческий коллектив, ресурсы, удачно избранная исходная идея, хорошо функционирующая инновационная система. Первой стратегической проблемой, с которой сталкивается руководство на практике – это выбор альтернативы стратегии развития. Какой способ развития будет для фирмы наиболее дешевым и быстрым: собственная разработка нового товара или покупка лицензии?</p> <p>Ответ:          В данной ситуации для фирмы наиболее дешевым и быстрым способом развития будет покупка лицензии. Этот выбор позволит аккумулировать деятельность руководства, эффективно использовать творческий потенциал коллектива, сэкономить ресурсы и направить их на решение других стратегических задач, сосредоточить усилия на функционировании инновационной системы.</p>
45	<p>Задание 2          В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающих по несколько «звезд», «трудных детей», «дойных коров» и «собак». Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов стратегической единицы бизнеса в условиях рисков.</p> <p>Ответ:          Задание 3          «Звезды» обеспечат высокую долю рынка, а значит и высокую прибыль, хотя они требуют и высоких затрат, но обеспечивают высокую и стабильную прибыль. «Трудные дети» требуют больших вложений, прежде чем превратятся в «звезд». «Собаки» требуют большого внимания, и прибыли не приносят. Проводя анализ портфеля продукции, можно увидеть, насколько он сбалансирован и принять решение о капиталовложениях в каждую группу товаров.</p>
46	<p>Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»          Ответ: Управление на основе гибких экстренных решений</p>
47	<p>Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»          Ответ: Управление на основе предвидения изменений</p>
48	<p>Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»          Варианты ответа:          Ответ: Управление на основе контроля за исполнением</p>
49	<p>Что это за определение: «комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития?»          Ответ: стратегическое планирование</p>
50	<p>Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Применение достижений системного, ситуационного подходов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения её целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач?»          Ответ: Научность</p>

**ПКв-5** Способен анализировать риски в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организации (ИД1<sub>ПКв-5</sub> – Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах)

№ задания	Тестовое задание
	Тестовые вопросы с выбором единственного правильного ответа
51	Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли? а. Стратегия отличительного имиджа б. Стратегия специализации <b>в. Стратегия активной обороны</b>
52	Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента в условиях риска: а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии <b>в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование</b>
53	Как называется процесс использования механизмов уменьшения рисков? а) диверсификация; б) лимитирование; <b>в) хеджирование.</b>
54	Что такое анализ риска? а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия <b>б) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты</b> в) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик
55	Что такое идентификация риска? а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия <b>б) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик</b> в) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты
56	Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте: а. Только стратегии дифференциации. б. Обеих стратегий одновременно. с. Только стратегии низких издержек. <b>д. Любой из двух стратегий.</b>
57	Стратегия лидерства по издержкам нацелена на: а. Создание благоприятного имиджа организации. <b>б. Обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами.</b> с. Повышение вознаграждения персонала. д. Придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.
58	Каковы задачи маркетинга при выборе стратегии широкой дифференциации? <b>а. создание качеств товара, за которые покупатель будет платить</b> б. предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам с. это поиск путей снижения издержек
59	Анализ чего позволяет провести SWOT-анализ? <b>а. состояния компании</b> б. доли на рынке с. достижимости цели
60	Дифференциация это: <b>а. Способность удовлетворять особые потребности покупателей</b> б. Увеличение разнообразия условий и результатов производственной и сбытовой деятельности. с. Разработка, производство и сбыт товаров более эффективными способами, чем конкуренты.
61	Какие из типов подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы: <b>а. «Дойные коровы»</b> б. «Звезды». с. «Собаки».
62	Верно ли утверждение, что в пирамиде создания стратегии цели функциональных единиц непосредственно связаны с миссией корпорации и целями хозяйственных подразделений <b>а. да</b> <b>б. нет</b>
63	Что может предполагать стратегия вертикальной интеграции в условиях рисков? а. Объединение частных и государственных предприятий. <b>б. Объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки</b> с. Объединение мелких и крупных предприятий.

	d. Объединение предприятий разных сфер деятельности. e. Объединение предприятий одной сферы деятельности.
64	Чем отличаются тактические цели от стратегических? a. масштабность <b>b. краткосрочность</b> c. специфичность
65	Что из данного является примером реализации стратегии связанной горизонтальной интеграции: a. Приобретение «Северсталью» автомобильного завода ГАЗ. <b>b. Приобретение автомобильным концерном «Фольксваген» заводов «Шкода»</b> c. Приобретение компанией «Лукойл» сети заправок в США.
66	Стратегии фирм, играющих вторые роли: <b>a. Могут принципиально различаться</b> b. Однотипны.
67	На что нацелена стратегия лидерства по издержкам? a. Создание благоприятного имиджа организации. <b>b. Обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами</b> c. Повышение вознаграждения персонала. d. Придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.
68	Как называется стратегия, в которой используются технические эксперты для изучения проблемы? a. нормативная стратегия b. директивная стратегия <b>c. аналитическая стратегия</b> d. стратегия основанная на переговорах
69	В каких из данных отраслей острее конкуренция? a. Зрелых. <b>b. Развивающихся</b> c. В отраслях, переживающих спад. d. Зарождающихся.
70	Что лежит в основе построения матричных моделей: А Норма прибыли. <b>Б Особенности выпускаемой продукции.</b> В Финансовые потоки.
71	Глобальная стратегия основана на: <b>А Стандартизации товара и использовании международного маркетинга.</b> Б Стандартизации товара. В Отраслевой стратегии. Г Стратегии внешнеэкономической деятельности.
72	Под организационной парадигмой понимается: А Представление об организации в будущем. <b>Б Психологический образ организации, устойчивая привычка определенным образом думать и действовать в соответствии с ним.</b> В Набор вариантов развития организации в перспективе. Г Теоретическая концепция изучения организации и ее окружения.
73	Завершающий процесс, который осуществляется на стадии стратегического обновления и должен обеспечить качественную обратную связь – это: А) стратегия предприятия <b>Б) контроль по реализации стратегии</b> В) управление стратегией Г) аудит
74	Из скольких взаимосвязанных частей состоят задачи менеджера по созданию и реализации стратегии фирмы? А) из двух Б) из трех В) из четырех <b>Г) из пяти</b>
75	К широкой площади конкуренции относят: <b>А) лидерство в затратах</b> Б) концентрация на затратах В) диверсификация Г) концентрация на реорганизации
76	Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом? a. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу <b>б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу</b> в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее
77	Что подразумевает PEST-анализ? <b>а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы</b> б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы

	в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы
78	Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это: а. Стратегический план производства б. Стратегический план управления персоналом <b>в. Стратегический план маркетинга</b>
79	Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на: а. Изменение условий внутренней среды <b>б. Изменение условий внешней среды</b> в. Конкурентные преимущества
80	Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы? а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы <b>б. Для формирования портфельной стратегии фирмы</b> в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы
81	Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является: <b>а. Стратегия лидерства по ценам</b> б. Стратегия инноваций в. Стратегия дифференциации сервиса
82	Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами? <b>а. Античных философов</b> б. Китайских философов в. Немецких военных стратегов
83	Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса? <b>а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов</b> б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки
84	Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора? <b>а. Она реализуема лишь с дисциплинированными работниками</b> б. Она оторвана от реальных условий принятия решений в. Уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда
85	Что является основным недостатком стратегического планирования? а. Невозможность создать потенциал для развития фирмы б. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой <b>в. Невозможность дать точную и детальную картину будущего</b>
86	Стратегия определяет: <b>а. Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений</b> б. Сознательность управления фирмой в. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала
87	Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)
88	К признакам проявления стратегических неожиданностей в условиях рисков относятся ситуации, когда ... А) проблема ставит перед руководством известные по прошлому опыту задачи <b>Б) неумение применять контрмеры приводит к крупному финансовому ущербу</b> <b>В) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям</b> Г) контрмеры могут быть приняты в долгосрочной перспективе и тщательно спланированы
89	Предсказуемая внешняя среда – это... <b>а) Продолжительность цикла жизни товаров</b> <b>б) Массовое производство товара</b> <b>в) Средние складские помещения для сырья и продукции</b> г) Уменьшение размеров предприятия
90	Позиционными рисковыми стратегиями рыночного лидера могут быть: а. Игнорирование слабых соперников. б. Создание новых конкурентных преимуществ. <b>с. Укрепление позиций на существующих рынках</b> <b>d. Препятствование соперникам</b> е. Запугивание соперников.
91	Что из данного является главными причинами стратегических преобразований в условиях рисков? <b>а. Приход нового высшего руководства</b> б. Наступление технологических разрывов. <b>с. Кардинальное изменение рыночной ситуации</b> д. Отсутствие единой позиции у акционеров компании. е. Трудовые конфликты.
92	Какие стратегии разрабатываются в одноотраслевой (недиверсифицированной) компании разрабатываются: <b>а. деловая</b> <b>б. функциональная</b> <b>с. операционная</b>
93	Вариантами корпоративного стратегического портфеля являются? :

	<p><b>А Портфель прибыли.</b>  <b>Б Сбалансированный портфель.</b>  В Портфель инвестиций.  <b>Г Портфель роста.</b></p>								
94	<p>В каких отраслях реализуются глобальные стратегии:  А Производство строительных материалов.  Б Сельское хозяйство.  <b>В Часовая промышленность.</b>  <b>Г Электроника.</b>  <b>Д Авиастроение.</b></p>								
	Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности								
95	<p>Установите соответствие между объектом и методом его анализа:</p> <table border="1"> <tr> <td>1. Макросреда организации</td> <td>а) Модель М Портера</td> </tr> <tr> <td>2. Внутренняя среда организации</td> <td>б) матрица БКГ</td> </tr> <tr> <td>3. Отраслевое окружение</td> <td>в) STEP – анализ</td> </tr> <tr> <td></td> <td>г) SNW – анализ</td> </tr> </table> <p>1-а, 2-б, 3-в</p>	1. Макросреда организации	а) Модель М Портера	2. Внутренняя среда организации	б) матрица БКГ	3. Отраслевое окружение	в) STEP – анализ		г) SNW – анализ
1. Макросреда организации	а) Модель М Портера								
2. Внутренняя среда организации	б) матрица БКГ								
3. Отраслевое окружение	в) STEP – анализ								
	г) SNW – анализ								
96	<p>Установите соответствие между стратегией позиционирования товара на рынке и ее положением в матрице Ансофа:</p> <table border="1"> <tr> <td>1. Стратегия проникновения на рынок</td> <td>а) новый товар – существующий рынок</td> </tr> <tr> <td>2. Стратегия развития рынка</td> <td>б) новый товар – новый рынок</td> </tr> <tr> <td>3. Стратегия развития товара</td> <td>в) существующий товар - новый рынок</td> </tr> <tr> <td></td> <td>г) существующий товар - существующий рынок</td> </tr> </table> <p>1-а, 2-в, 3-а.</p>	1. Стратегия проникновения на рынок	а) новый товар – существующий рынок	2. Стратегия развития рынка	б) новый товар – новый рынок	3. Стратегия развития товара	в) существующий товар - новый рынок		г) существующий товар - существующий рынок
1. Стратегия проникновения на рынок	а) новый товар – существующий рынок								
2. Стратегия развития рынка	б) новый товар – новый рынок								
3. Стратегия развития товара	в) существующий товар - новый рынок								
	г) существующий товар - существующий рынок								
	Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы								
97	<p>Имеются два варианта вложения капитала. Установлено, что при вложении капитала в мероприятие А получение прибыли в сумме 15 млн р. имеет вероятность 0,6, а в мероприятие В получение прибыли в сумме 20 млн р. – вероятность 0,4.  Определите ожидаемое получение прибыли от вложения капитала (математическое ожидание) и рассмотрите вероятность наступления события объективным и субъективным методами.  Решение  Ожидаемое получение прибыли от вложения капитала (т.е. математическое ожидание) составит:  -по мероприятию А – 9 млн. р. (<math>15 \times 0,6</math>);  -по мероприятию В – 8 млн. р. (<math>20 \times 0,4</math>).  Вероятность наступления события может быть определена объективным методом или субъективным.  Объективный метод определения вероятности основан на вычислении частоты, с которой происходит данное событие. Если известно, что при вложении капитала в какое-либо мероприятие прибыль в сумме 15 млн. р. была получена в 120 случаях из 200, то вероятность получения такой прибыли составляет 0,6 (<math>120:200</math>).  Субъективный метод определения вероятности основан на использовании субъективных критериев, которые основываются на различных предположениях. К таким предположениям могут относиться суждение оценивающего, его личный опыт, оценка эксперта, мнение финансового консультанта и пр. Когда вероятность определяется субъективно, то разные люди могут устанавливать разное ее значение для одного и того же события и таким образом делать различный выбор.</p>								
98	<p>Имеются два варианта вложения капитала. Установлено, что при вложении капитала в рисковом мероприятии А - получение прибыли в сумме 20 млн р. имеет вероятность 0,6, а в рисковом мероприятии Б - получение прибыли в сумме 25 млн р. – вероятность 0,4.  Определите ожидаемое получение прибыли от вложения капитала (математическое ожидание).  Решение  Ожидаемое получение прибыли от вложения капитала (т.е. математическое ожидание) составит:  -по мероприятию А – 12 млн. р. (<math>20 \times 0,6</math>);  -по мероприятию В – 10 млн. р. (<math>25 \times 0,4</math>).</p>								
	<p style="text-align: center;"><i>Кейс-задания</i>  <i>Ситуационные задания</i></p>								
99	<p>Задание 6  При разработке стратегических целей в условиях риска формируется иерархия целей: цели, относящиеся к положению бизнеса предприятия на рынке; операционные цели; функциональные цели; корпоративные цели. Определите последовательность этапов и охарактеризуйте их.</p> <p>Ответ:  По уровню иерархии цели соответствуют уровням стратегического управления:  1. Корпоративные цели ставятся перед организацией как единой системой;  2. Бизнес - цели определяют развитие конкретного бизнеса, который реализует организация;  3. Функциональные цели определяют развитие каждой отдельной функциональной сферы деятельности в рамках каждого подразделения;  4. Операционные цели определяют развитие каждой отдельной функциональной подгруппы (группы операций или процесса).</p>								

100	<p><b>Задание 7</b></p> <p>В одном из крупнейших банков штата Флорида — «Саутист бэнк» в начале 80-х гг. сложилась рискованная ситуация, когда значительная часть его акций была скуплена группой инвесторов, которая имела другой взгляд на развитие банка. Поэтому стратегические решения руководства банка встречали с ее стороны непонимание и неодобрение. Под угрозой оказалась реализация выверенной стратегии, в соответствии с которой шло развитие банка, и осуществлялась его основная деятельность.</p> <p>Проанализируйте положение, сложившееся в области разработки и реализации стратегии развития «Саутист бэнк». Что бы вы посоветовали предпринять руководству банка в сложившейся ситуации?</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>Проанализировав сложившееся в управлении банка положение, когда реализация выработанной и принятой к реализации стратегии банка оказалась под угрозой, руководство «Саутист бэнк» приняло трудное с финансовой точки зрения, но, пожалуй, единственно верное решение. Оно состояло в том, чтобы с целью сохранения принятой стратегии развития банка и сложившейся структуры его управления выкупить у новых акционеров банка акции. Большое значение для реализации стратегии любой организации имеет своевременность принимаемых стратегических решений. Если благоприятный момент упущен, под угрозой может оказаться сама возможность достижения поставленной цели. В то же время своевременно принятое и реализованное стратегическое решение в значительной степени может способствовать успеху дела.</p>
101	<p><b>Задание 4</b></p> <p>Фирма, выпускающая лаки для дерева и фирма производящая компоненты для получения лака для дерева решили добровольно объединиться. При этом они остаются в той же отрасли, что и раньше. Определите тип стратегии достижения конкурентных преимуществ фирм в отрасли в условиях рисков.</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>Стратегия синергизма. Она предполагает получение конкурентных преимуществ за счет соединения двух или более видов производств, основанных на использовании одинаковых технологий, ресурсов, рыночной инфраструктуры. Синергизм позволяет получить более высокую рентабельность производства. Рыночными условиями такой стратегии является совместное владение ресурсами и сферами деятельности либо добровольное объединение для их использования. Хозяйственная практика показывает, что эффект совместной деятельности всегда выше, чем тот, который дает простое сложение потенциалов благодаря сотрудничеству и взаимодополнению.</p>
102	<p><b>Задание 5</b></p> <p>Менеджмент фирмы, занимающейся фермерским хозяйством решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товаров и соответственно более низкой себестоимости продукции. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спрос на товары высокоэластичен по цене;</li> <li>2. Преобладает ценовая конкуренция;</li> <li>3. Продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;</li> <li>4. Различия в товарных марках мало значимы для покупателей;</li> <li>5. Организация имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы, энергоресурсов.</li> </ol> <p>Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей.</p> <p>На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.</p> <p>Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.</p>

### 3.2 Вопросы для зачета

ПКв-2 Способен осуществлять экономическую оценку отдельных видов рисков (ИД1<sub>ПКв-2</sub> - Участвует в проведении экономической оценки отдельных видов рисков)

Номер вопроса	Текст вопроса
103	Что представляет собой структура стратегического управления в условиях риска перечислите основные элементы

	<p>Ответ: Структура стратегического управления состоит из:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализа среды;</li> <li>Выбора стратегии;</li> <li>Определения миссии и целей;</li> <li>Выполнения стратегии;</li> <li>Оценки и контроля выполнения.</li> </ul>
104	<p>Назовите четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления в условиях риска.</p> <p>Ответ: Выделяют четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.</li> <li>2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.</li> <li>3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.</li> <li>4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.</li> </ol>
105	<p>Назовите основные этапы стратегического управления.</p> <p>Ответ: Этапы стратегического управления.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>анализ среды;</li> <li>определение миссии и целей организации;</li> <li>формирование и выбор стратегии;</li> <li>реализация стратегии;</li> <li>оценка и контроль выполнения стратегии.</li> </ul>
106	<p>Охарактеризуйте объекты стратегического управления в условиях риска.</p> <p>Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предприятие в целом (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).</li> <li>2. Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса), т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики. Стратегическое поле бизнеса крупных многопродуктовых предприятий, как правило, дробится на стратегические единицы бизнеса. Стратегическая единица бизнеса — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка. Концепция стратегических единиц бизнеса оказала существенное влияние на формирование систем управления в крупных фирмах всего мира и поэтому рассматривается как важный элемент стратегического менеджмента.</li> <li>3. Функциональная сфера деятельности, или подразделение, — структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг финансы и др.).</li> </ol>
107	<p>Охарактеризуйте базовые стратегии</p> <p>Ответ: К базовым относятся такие стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития фирмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегия роста;</li> <li>- стратегия сокращения;</li> <li>- комбинированная стратегия.</li> </ul> <p>В основе стратегии роста возможны следующие направления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) концентрированный рост предполагает развитие продукта (его совершенствование или создание нового), развитие или захват рынка, не переходя при этом в другую отрасль;</li> <li>2) интегрированный рост - развитие фирмы на основе обратной, прямой, горизонтальной интеграции (т. е. соответственно либо получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо конкурентами);</li> <li>3) диверсифицированный рост - развитие на основе проникновения в другие отрасли (горизонтальная диверсификация предполагает реализацию технологически новой продукции на существующем рынке; конгломеративная диверсификация - реализацию технологически новой продукции на новых рынках; концентрическая или центрированная диверсификация - создание новых производств, совпадающих с профилем организации).</li> </ol> <p>Стратегия сокращения означает либо закрытие, продажу одного из своих подразделений, бизнесов; либо «сбор урожая» (постепенное сокращение бесперспективного бизнеса для получения максимального совокупного дохода); либо ликвидацию фирмы.</p> <p>Комбинированная стратегия предполагает сочетание отдельных базовых стратегий, в зависимости от ситуации или условий для каждого вида бизнеса.</p>
108	<p>Охарактеризуйте стратегии поведения в конкурентной среде.</p> <p>Ответ: Ф. Котлером и Р. Тернером выделяются четыре достаточно четко определенных позиции, в которых могут находиться фирмы на поле конкуренции:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позиции лидера на рынке - лидер рынка в данном случае может пытаться реализовать ее следующими способами: 1) расширить общий рынок продукта за счет привлечения новых потребителей, поиска новых</li> </ol>

	<p>возможностей использования продукта либо же интенсификации потребления продукта;2) расширить свою долю на рынке в том случае, если взят курс на ускоренный рост, или сохранить имеющуюся долю рынка в случае, если не предполагается ускоренного роста фирмы.</p> <p>2. Позиция бросающего вызов рыночному окружению - такая фирма должна быть достаточно сильной, но не занимающей позиции лидера. Основная стратегическая цель роста такого рода фирм - захват дополнительных частей рынка за счет отвоёвывания их у других фирм. При переходе к реализации данной цели фирма должна четко определить для себя, у кого она собирается отвоёвывать часть рынка.</p> <p>3. Позиция последователя - состоит в том, что он не стремится атаковать лидера, однако четко охраняет свою долю рынка. Последователь старается удерживать своих клиентов, хотя и не отказывается от получения своей доли на вновь создающихся рынках.</p> <p>4. Позиция знающего свое место на рынке - сконцентрирована на поиске и захвате тех мест на рынке, которые не вызывают интереса или временно не заняты более сильными конкурентами. Для того чтобы успешно вести бизнес в этих незанятых нишах рынка, фирма должна иметь очень строгую специализацию, очень внимательно изучать свой участок на рынке, развиваться только в пределах четко выверенных допустимых темпов роста и иметь сильного и влиятельного руководителя.</p>
109	<p>Кратко охарактеризуйте аналитический инструментарий макросреды</p> <p>Ответ: Традиционно анализ макросреды проводят с помощью PEST-анализа, предполагающего выделение четырех аспектов среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• - политико-правового P;</li> <li>• - экономического E;</li> <li>• - социально-культурного S;</li> <li>• - технологического T.</li> </ul> <p>Существуют также расширенные версии PEST-анализа. Так, одна из расширенных версий PEST-анализа носит название T.E.M.P.L.E.S. (technology, economics, market, politics, laws, ecology, society). Вне зависимости от состава факторов, находящихся в рассмотрении исследователя, сутью анализа является факторный анализ, позволяющий оценить влияние (силу влияния) всех факторов на отраслевой рынок и предприятие.</p>
110	<p>Перечислите особенности стратегического планирования в рискованных ситуациях.</p> <p>Ответ: Стратегическое планирование в рискованных ситуациях имеет следующие характерные черты (особенности):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- устремленность на долгосрочную перспективу;</li> <li>- содержит совокупность глобальных идей развития организации;</li> <li>- предусматривает перспективное направление развития организации;</li> <li>- определяет основные виды деятельности;</li> <li>- устанавливает для каждого подразделения организации цели, согласованные с общей стратегией;</li> <li>- определяет задачи и политику организации;</li> <li>- предусматривает альтернативные действия организации на долгосрочный период;</li> <li>- служит основой для любого другого вида планирования;</li> <li>- предусматривает многообразие видов плановой деятельности, обобщает долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное планирование;</li> <li>- предусматривает единую систему маркетинговой, производственной, финансовой, инновационной, инвестиционной, социальной деятельности организации;</li> <li>- является многоэтапным, последовательным и параллельным процессом, охватывающим множество решений;</li> <li>- создает основу для распределения фактических экономических ресурсов организации;</li> <li>- обуславливает изучение внешней и внутренней среды хозяйствования;</li> <li>- содержит системный подход к оценке сильных и слабых сторон деятельности организации;</li> <li>- устанавливает показатели деятельности для последующего контроля;</li> <li>- четко координирует усилия, предпринимаемые организацией;</li> <li>- предусматривает разработку процедур и операций, необходимых для достижения будущего;</li> <li>- является функцией направления, а не времени, так как сосредоточена на целях организации, а не на данном периоде времени.</li> </ul>
111	<p>Разработка стратегии начинается с анализа какой среды?</p> <p>Ответ: Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию. Основное предназначение внешнего анализа – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы.</p>
112	<p>Дайте определение маркетинговой стратегии.</p> <p>Ответ: Маркетинговая стратегия – это элемент общей стратегии компании (корпоративной стратегии), который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе. Маркетинговая стратегия, как официальный документ, закрепляется в маркетинговой политике компании.</p>

**ПКв-5** Способен анализировать риски в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организации (ИД1<sub>ПКв-5</sub> – Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах)

Номер вопроса (задачи, задания)	Текст вопроса
113	<p>Назовите этапы анализа рисков бизнес-процессов.</p> <p>Ответ: Анализ рисков бизнес-процессов состоит из четырех этапов: идентификации, классификации, оценки и реакции.</p>
112	<p>Кратко опишите первый этап проведения анализа портфеля заказов (ABC анализ).</p> <p>Ответ: С помощью этого анализа группы продукции разбиваются по степени влияния на общий результат. Причем принципом группировки может быть величина выручки, получаемая от конкретной группы продуктов, объем продаж или какие-либо другие параметры. Часто выручка более показательна в качестве критерия группировки. Группировка по объему продаж может быть адекватна в том случае, если анализируемые группы продукции однородны по составу и цене.</p> <p>Таким образом, изучая розничные продажи, выделяем группу "А" (позиции, сумма долей с накопительным итогом которых, составляет первые 50 % от общей суммы параметров), группу "В" (товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 до 80 от общей суммы параметров) и группу "С" (оставшиеся товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80 % до 100 % от общей суммы параметров). Для оценки динамики изменения структуры продаж можно также сравнить результаты ABC анализа за текущий период и за предыдущий. После проведения ABC анализа по группам продукции, тот же анализ проводится внутри групп, но не всех, а выборочно, например, только входящих в группы "А" и "В" или выборочно.</p> <p>Необходимо жестко контролировать наличие в ассортименте товарных позиций класса "А". По отношению к товарным позициям класса "В" контроль может быть текущим, а по отношению к позициям класса "С" – периодическим. Таким образом, в ходе ABC-анализа формируется ABC-рейтинг товаров. К определению объектов и параметров анализа можно подойти творчески. Не бойтесь экспериментировать. Сгруппировав товар по одному параметру, сопоставьте полученный результат с другими параметрами.</p>
113	<p>Что такое бенчмаркинг?</p> <p>Ответ: Бенчмаркинг – способ использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности производства, совершенствования бизнес-процессов.</p> <p>В конкурентном бенчмаркинге сравнивается своя продукция и бизнес– процессы с аналогами прямых конкурентов. В функциональном – эффективность отдельных функций (например, производственных, экономических, управленческих) компаний одной отрасли, не обязательно прямых конкурентов. В общем бенчмаркинге анализируется и сравнивается передовой опыт компаний, действующих в других отраслях, а во внутреннем – эффективность работы разных подразделений одной организации и внедрение лучших образцов бизнес-процессов.</p>
114	<p>При проведении SWOT-анализа обязательным является оценка ситуации в условиях рисков с предполагаемых точек зрения, перечислите их.</p> <p>Ответ: В условиях рисков при проведении SWOT-анализа придерживаются следующих точек зрения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) потенциальных и действительных покупателей, клиентов компании, так называемой целевой группы (здесь могут помочь и простейшие опросы собственных покупателей и покупателей конкурентов);</li> <li>в) ближайших конкурентов;</li> <li>с) лидера рынка, если лидером не является ваша компания;</li> </ul>
115	<p>Матрица "привлекательность отрасли — конкурентоспособность" как по другому называется?</p> <p>Ответ: Матрица "привлекательность отрасли — конкурентоспособность" по другому называется также матрица General Electric (GE) / McKinsey — это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании. Модель GE / McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании.</p>
116	<p>Назовите этапы разработки матрицы McKinsey в условиях рисков.</p> <p>Ответ: Выделяют 5 ключевых последовательных этапов для правильного построения матрицы: выбор критериев, оценка веса критерия, оценка каждого критерия, выбор целевых сегментов, прогноз потенциала сегментов.</p>
117	<p>Какие из пять движущих сил существует на рынке в условиях рисков.</p> <p>Ответ: Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рыночная власть покупателей;</li> <li>• рыночная власть поставщиков;</li> <li>• угроза вторжения новых участников;</li> <li>• опасность появления товаров — заменителей;</li> <li>• уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.</li> </ul>
118	<p>Кратко охарактеризуйте для чего необходим SWOT-анализ</p> <p>Ответ: SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.</p>
119	<p>Назовите основные параметры SWOT-анализа</p>

	Ответ: Неотъемлемыми частями SWOT-анализа можно назвать внутренний аудит компании и аудит внешней среды.
120	Что такое Матрица БКГ? Ответ: Матрица БКГ – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости, а также

методическими указаниями:

Стратегический менеджмент [ЭИ]: задания самостоятельной работы студентов / Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; сост. И. П. Богомолова, Василенко И. Н., Воронцова Ю.Н. – Воронеж : ВГУИТ, 2021. – 19 с. <https://education.vsu.ru/>

*В методических указаниях указывается порядок проведения оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, и выставления оценки по дисциплине.*

*Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.*

**5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине/практике**

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
<b>ПКв-5 Способен анализировать риски в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организации (ИД1<sub>ПКв-5</sub> – Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах)</b>					
<b>Знать</b>	Знание принципов и правил выбора метода оценки риска;  основных прогнозируемых видов рисков в бизнес-процессах.	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
	Собеседование Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)	
		обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)	
<b>Уметь</b>	Умение выбирать методы оценки рисков для разработки мероприятий по управлению ими;  учитывать основные прогнозируемые виды рисков в бизнес-процессах профессиональной деятельности.	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
	Реферат	Содержание и состав работы в полной мере соответствует выбранной теме, заявленная тема раскрыта достаточно полно, использовано достаточное количество научных источников, на них	Зачтено	Освоена (повышенный)	

			в тексте работы имеются ссылки, не нарушена логичность и последовательность в изложении материала, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям		
			Содержание и состав работы не соответствует выбранной теме либо заявленная тема не раскрыта, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, отсутствуют ссылки на литературные источники, оформление работы не соответствует предъявляемым требованиям	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
<b>Владеть</b>	Навыки оценки необходимости проведения мероприятий по управлению рисками в аспекте формирования стратегических направлений развития организации;  принятия стратегических управленческих решений на основе осуществления анализа прогнозируемых видов рисков	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Выполнение рпр	обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			запись алгоритма решения РПР у	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)

			обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения		
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>ПКв-2 Способен осуществлять экономическую оценку отдельных видов рисков (ИД1<sub>ПКв-2</sub> - Участвует в проведении экономической оценки отдельных видов рисков)</b>					
<b>Знать</b>	Знание принципов и правил выбора метода оценки риска;  основных прогнозируемых видов рисков в бизнес-процессах.	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительн о	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
	Собеседование Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)	
	обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)		
<b>Уметь</b>	Умение выбирать методы оценки рисков для разработки	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)

	<p>мероприятий по управлению ими;</p> <p>учитывать основные прогнозируемые виды рисков в бизнес-процессах профессиональной деятельности.</p>		<p>результатами обучения</p> <p>Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения</p>	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
		Реферат	<p>Содержание и состав работы в полной мере соответствует выбранной теме, заявленная тема раскрыта достаточно полно, использовано достаточное количество научных источников, на них в тексте работы имеются ссылки, не нарушена логичность и последовательность в изложении материала, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям</p>	Зачтено	Освоена (повышенный)
			<p>Содержание и состав работы не соответствует выбранной теме либо заявленная тема не раскрыта, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, отсутствуют ссылки на литературные источники, оформление работы не соответствует предъявляемым требованиям</p>	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
<b>Владеть</b>	<p>Навыки оценки необходимости проведения мероприятий по управлению рисками в аспекте формирования стратегических направлений развития организации;</p> <p>принятия стратегических управленческих решений на основе осуществления анализа прогнозируемых видов рисков</p>	Результаты решения кейс-заданий	<p>обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения</p>	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			<p>обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения</p>	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			<p>обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения</p>	Хорошо;	Освоена (повышенный)

			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Выполнение рпр	обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			запись алгоритма решения РПР у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)