

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Стратегический менеджмент»**

**1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины**

<b>Код контролируемой компетенции</b>	<b>Способ оценивания</b>	<b>Оценочное средство</b>
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	Курсовая работа; экзамен	Контролирующие материалы для защиты курсовой работы; комплект контролирующих материалов для экзамена
ОПК-4: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	Курсовая работа; экзамен	Контролирующие материалы для защиты курсовой работы; комплект контролирующих материалов для экзамена

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Стратегический менеджмент».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Стратегический менеджмент» используется 100-балльная шкала.

<b>Критерий</b>	<b>Оценка по 100-балльной шкале</b>	<b>Оценка по традиционной шкале</b>
Студент освоил изучаемый материал (основной и дополнительный), системно и грамотно излагает его, осуществляет полное и правильное выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций, способен ответить на дополнительные вопросы.	75-100	<i>Отлично</i>
Студент освоил изучаемый материал, осуществляет выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций с не принципиальными ошибками.	50-74	<i>Хорошо</i>
Студент демонстрирует освоение только основного материала, при выполнении заданий в соответствии с индикаторами	25-49	<i>Удовлетворительно</i>

достижения компетенций допускает отдельные ошибки, не способен систематизировать материал и делать выводы.		
Студент не освоил основное содержание изучаемого материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	<25	<i>Неудовлетворительно</i>

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами**

*1.Задание по выявлению способностей разрабатывать и обосновывать организационно-управленческие решения для выполнения поставленной задачи*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
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-3.1 Разрабатывает и обосновывает организационно-управленческие решения для выполнения поставленной задачи

Типовые задания по  
Стратегическому менеджменту

наименование дисциплины

для направления подготовки: **38.03.02 Менеджмент**

наименование направления подготовки

1. Управленческая ситуация

В 80-е гг. XX в. в промышленности США наблюдались резкие перемены в соотношении сил и направлениях деятельности ведущих компаний. Прошла волна слияний и поглощений. Так, были поглощены такие гиганты, как «Галф ойл», «Гетти ойл». Впоследствии компания «Боинг» поглотила корпорацию «Мак-Доннел— Дуглас» — одного из трех крупнейших производителей самолетов. Таким образом, налицо тенденция увеличения потенциала крупнейших компаний. Набрала силу диверсификация направлений деятельности ведущих компаний. Так, химические компании внедрялись в область генной инженерии, нефтяные монополии осваивали производство новых конструкционных материалов, электротехнические фирмы включились в производство компьютеров. На этом фоне химическому гиганту «Юнион карбайд» предстояло принять стратегическое решение о выборе эффективного пути развития. В состав компании входило много побочных производств, не всегда приносящих ожидаемую прибыль. В то же время компания проявляла интерес к новым динамично развивающимся отраслям.

Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в американской промышленности в 80-е гг. Разработайте и обоснуйте организационно-управленческие решения в отношении компании «Юнион карбайд»? (ОПК 3.1)

2. Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Разработайте свои организационно-управленческие решения в отношении развития фармацевтической компании. Обоснуйте (ОПК 3.1)

3. Ситуация. Перед авиакомпанией, обслуживающей несколько авиалиний, возникла необходимость обновления парка самолетов, осуществляющих пассажирские перевозки. Характерной особенностью этих авиалиний, обеспечивающей приток пассажиров, является достаточно высокая частота рейсов, при которой каждый пассажир может вылететь в удобное для него время. Аналитическая группа, которой была поручена подготовка альтернативных вариантов решения проблемы обновления парка самолетов, представила 5 возможных вариантов ее решения, представляющих различную ценность для руководства компании. Один из предложенных вариантов состоит в закупке партии из 6 широкофюзеляжных аэробусов вместо самолетов ДС-9.

Пассажировместимость аэробусов более чем в 2 раза превосходит пассажировместимость самолетов ДС-9. Преимущество этого варианта обновления парка пассажирских самолетов состоит в том, что себестоимость перевозки одного пассажира существенно снизится. Разработайте свой план реализации организационно-управленческих решений. Обоснуйте (ОПК 3.1)

4. После того как учредителями предприятия было принято решение о замене директора завода, началось обсуждение новой кандидатуры на эту должность. Однако спонтанно возникшее обсуждение возможных претендентов выявило, что среди учредителей нет единого мнения о том, кому может быть предложена освободившаяся должность. Ведь перед новым директором стояла задача коренной реорганизации деятельности предприятия для вывода его из того критического положения, в котором оно оказалось. Уверенности в том, что названные претенденты справятся с этой сложной задачей, требующей от управленца достаточно высокого профессионального уровня и решительных эффективных действий, у учредителей не было. Учредителям предприятия по производству строительных материалов необходимо подобрать руководителя, который мог бы вывести его из критического положения. После внимательного изучения состояния дел на производстве вновь назначенный директор понял, что одной из основных причин неудач стала неэффективная система управления и что реорганизацию предприятия необходимо начинать с замены управленческого состава, от которого во многом зависят результаты производственной деятельности. Плохая координация производственных и сбытовых служб, дублирование в работе функциональных подразделений, недостаточное стимулирование труда работников, напряженные отношения между работниками на технологически взаимосвязанных участках, а главное, отсутствие одинаково понимаемой всеми работниками стратегии развития предприятия требовали принятия неотложных мер.

А. Разработайте и обоснуйте организационно-управленческие решения для того, чтобы вывести предприятие из критического состояния (ОПК 3.1).

5. Ситуация. Предприятие по производству строительных материалов

На предприятии по производству строительных материалов средней мощности сложилась критическая ситуация: продукция не находила достаточного сбыта, на складах скопилось значительное количество строительных материалов, которые оказались нереализованными. Это повлекло за собой снижение объема выручки от реализации продукции, выпускаемой предприятием, рост кредиторской задолженности, перебои с выплатой заработной платы и явилось одной из причин текучести кадров, снижения объемов производства, ухудшения качества выпускаемой продукции. Таким образом, наметилась явно выраженная тенденция к ухудшению экономического положения предприятия, снижению его производственных возможностей, ослаблению позиций на рынке сбыта продукции. Учредители предприятия, которое по своей организационной форме было закрытым акционерным обществом, вынуждены были вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуацией. Учредителям предприятия по производству строительных материалов в сложившейся ситуации необходимо принять действенные меры для улучшения его деятельности.

Разработайте и обоснуйте организационно-управленческие решения в сложившейся ситуации для выхода из нее. Обоснуйте (ОПК 3.1)

## 6. Информация для анализа

Coca-Cola Company – крупнейший мировой производитель и поставщик безалкогольных напитков. На данный момент существует около 200 видов напитков, которые производит компания Кока-Кола. Но трем из них принадлежит 80% от всего мирового объема продаж - это Кока-Кола, Фанта и Спрайт. В мире выпускается около 70 сортов Фанты с разнообразнейшей вкусами. Кока-Колы существует 8 видов. Компания Кока-Кола старается удовлетворить вкусы всех потребителей - она выпускает и высококалорийные напитки, обогащенные минеральными веществами - Аквариус, 100+. А еще компания Кока-Кола выпускает 12 видов натуральных соков, которые называются Minute Maid. Совместно с компанией Nestle выпускается холодный чай Nestea и холодный кофе Nescafe. На сегодняшний день товарный знак «Кока-Кола» является наиболее известным товарным знаком в мире, а компания Кока-Кола – известнейшей компанией на Земле. Торговую марку Кока-Колы знают 98 % всего населения земного шара. «Кока-Кола» продается в 200 странах мира. Каждый день во всем мире продается около 1 миллиарда единиц продукции Компании. McDonald's Corporation – американская корпорация, крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. Под торговой маркой McDonald's на середину июня 2009 года работало 32 060 ресторанов в 118 странах мира (в том числе около 14 тысяч из них расположены в США). Из них значительная часть управлялась по франчайзингу, поэтому ассортимент ресторанов, размер и состав порций может сильно различаться в разных странах. В целях обеспечения населения государства, в котором работают рестораны сети, рабочими местами, принципиальной доктриной компании «Макдоналдс» является приоритетное использование местных продуктов. В процентном соотношении количественный состав местных продуктов колеблется в пределах между 70 и 85 %, в зависимости от определенной страны. Одним из наиболее развивающихся проектов компании в последнее время стала сеть кофеен «McCafé»

В теории стратегического управления существует множество ключевых факторов успеха, которые основаны на организации, закупках, доставке, инновациях, дизайне, качестве, маркетинге, потребительских свойствах товара, репутации, гибкости, скорости изменений и т.д.

1) Разработайте и обоснуйте организационно-управленческие решения для компании McDonalds для выполнения следующих поставленных задач: расширения ассортимента продукции, увеличения прибыли компании (ОПК – 3.1)

7. Ниже приведен пример миссии компании. Сформулирована ли миссия грамотно, на ваш взгляд? «Универсальное обслуживание любой техники в мире» (семейная мастерская по ремонту машин) Разработайте свое организационно-управленческое решение в области формирования миссии компании для выполнения поставленной задачи: увеличение прибыли компании, укрепление позиций на рынке. Обоснуйте свой ответ (ОПК – 3.1)

8. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Разработайте и обоснуйте свое организационно-управленческие решения для выполнения поставленной задачи (ОПК – 3.1)

*2.Задания по выявлению способностей оценивать эффективность реализации предложенных организационно-управленческих решений*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
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-3.3 Оценивает эффективность реализации предложенных организационно-управленческих решений

Типовые задания по  
Стратегическому менеджменту

наименование дисциплины

для направления подготовки: **38.03.02 Менеджмент**  
наименование направления подготовки

1. Управленческая ситуация.

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

*Первый альтернативный вариант.* Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

*Второй альтернативный вариант.* Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции. *Третий альтернативный вариант.* Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Оцените эффективность реализации предложенных организационно-управленческих решений развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым? (ОПК 3.3)

2. Ситуация. Перед авиакомпанией, обслуживающей несколько авиалиний, возникла необходимость обновления парка самолетов, осуществляющих пассажирские перевозки. Характерной особенностью этих авиалиний, обеспечивающей приток пассажиров, является достаточно высокая частота рейсов, при которой каждый пассажир может вылететь в удобное для него время. Аналитическая группа, которой была поручена подготовка альтернативных вариантов решения проблемы обновления парка самолетов, представила 5 возможных вариантов ее решения, представляющих различную ценность для руководства компании. Один из предложенных вариантов состоит в закупке партии из 6 широкофюзеляжных аэробусов вместо самолетов ДС-9. Пассажировместимость аэробусов более чем в 2 раза превосходит пассажировместимость самолетов ДС-9. Преимущество этого варианта обновления парка пассажирских самолетов состоит в том, что себестоимость перевозки одного пассажира существенно снизится. Оцените эффективность реализации предложенных организационно-управленческих решений аналитической группой по закупке для нужд авиакомпании 6 широкофюзеляжных аэробусов. Целесообразно ли его рассматривать в качестве основного варианта для окончательного принятия решения об обновлении авиакомпанией парка пассажирских самолетов? (ОПК 3.3)

3. После того как учредителями предприятия было принято решение о замене директора завода, началось обсуждение новой кандидатуры на эту должность. Однако спонтанно возникшее обсуждение возможных претендентов выявило, что среди учредителей нет единого мнения о том, кому может быть предложена освободившаяся должность. Ведь перед новым директором стояла задача коренной реорганизации деятельности предприятия для вывода его из того критического положения, в котором оно оказалось. Уверенности в том, что названные претенденты справятся с этой сложной задачей, требующей от управленца достаточно высокого

профессионального уровня и решительных эффективных действий, у учредителей не было. Учредителям предприятия по производству строительных материалов необходимо подобрать руководителя, который мог бы вывести его из критического положения. После внимательного изучения состояния дел на производстве вновь назначенный директор понял, что одной из основных причин неудач стала неэффективная система управления и что реорганизацию предприятия необходимо начинать с замены управленческого состава, от которого во многом зависят результаты производственной деятельности. Плохая координация производственных и сбытовых служб, дублирование в работе функциональных подразделений, недостаточное стимулирование труда работников, напряженные отношения между работниками на технологически взаимосвязанных участках, а главное, отсутствие одинаково понимаемой всеми работниками стратегии развития предприятия требовали принятия неотложных мер. Разработайте план реализации организационно-управленческих решений по улучшению сбытовой политике предприятия (ОПК 3.3).

#### 4. Ситуация. Предприятие по производству строительных материалов

На предприятии по производству строительных материалов средней мощности сложилась критическая ситуация: продукция не находила достаточного сбыта, на складах скопилось значительное количество строительных материалов, которые оказались нереализованными. Это повлекло за собой снижение объема выручки от реализации продукции, выпускаемой предприятием, рост кредиторской задолженности, перебои с выплатой заработной платы и явилось одной из причин текучести кадров, снижения объемов производства, ухудшения качества выпускаемой продукции. Таким образом, наметилась явно выраженная тенденция к ухудшению экономического положения предприятия, снижению его производственных возможностей, ослаблению позиций на рынке сбыта продукции. Учредители предприятия, которое по своей организационной форме было закрытым акционерным обществом, вынуждены были вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуацией. Учредителям предприятия по производству строительных материалов в сложившейся ситуации необходимо принять действенные меры для улучшения его деятельности. Разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений. Обоснуйте (ОПК 3.3).

5. Автомобилестроительная фирма выпускает 2 модели автомобилей уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1–2 года нет. Фирма хочет перейти к выпуску новой модели автомобиля при существующем потенциале фирмы. Оцените эффективность реализации предложенных организационно-управленческих решений (ОПК – 3.3)

6. Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%.

На совещании, проведенном директором, выяснилось, что «узким местом», затрудняющим решение поставленной задачи, является распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей. Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели:

— *введение основного календарного плана*, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров;  
— *переход на метод непрерывной загрузки*, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-



учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки; — *использование графиков по стадиям выполнения задания*, позволяющих больше детализировать ход производственного процесса с указанием времени наладки оборудования, сроков начала и завершения работы, времени перемещения материалов, количества изготавливаемых изделий и задействованных станков и т. д., в то же время это более дорогостоящий вариант. Оцените эффективность реализации предложенных организационно-управленческих решений (ОПК – 3.3)

7. ООО «Газировка» занимается производством минеральной газированной воды. Организация выпускает свою продукцию в бутылках емкостью 1,5 литра, которые закупает у ОАО «Тара». В дальнейшем организация планирует создать собственный цех по производству тары емкостью – 0,5, 1, 1,5, 2 литра. Расширить ассортимент своей продукции за счет добавления сокодержавших и йодсодержавших газированных напитков. Кроме того, оно заключит договор на поставки дополняющих товаров от ЧП «Орешки-Кириешки» и будет перепродавать под своей маркой. Разработайте и обоснуйте план реализации организационно-управленческих решений для выполнения поставленной задачи относительно фирмы ООО «Газировка». Оцените эффективность реализации предложенных Вами организационно-управленческих решений (ОПК – 3.3)

8. В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась Замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было. Оцените эффективность реализации предложенного руководством угольного разреза организационно-управленческого решения: закупить крупную партию нового оборудования (ОПК – 3.3).

### *3.Задания по выявлению способностей разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
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-3.4 Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений

Типовые задания по  
**Стратегическому менеджменту**

наименование дисциплины

для направления подготовки: **38.03.02 Менеджмент**

наименование направления подготовки

1. **Управленческая ситуация**

В 80-е гг. XX в. в промышленности США наблюдались резкие перемены в соотношении сил и направлениях деятельности ведущих компаний. Прошла волна слияний и поглощений. Так, были поглощены такие гиганты, как «Галф ойл», «Гетти ойл». Впоследствии компания «Боинг» поглотила корпорацию «Мак-Доннел— Дуглас» — одного из трех крупнейших производителей самолетов. Таким образом, налицо тенденция увеличения потенциала крупнейших компаний. Набрала силу диверсификация направлений деятельности ведущих компаний. Так, химические компании внедрялись в область генной инженерии, нефтяные монополии осваивали производство новых конструкционных материалов, электротехнические фирмы включились в производство компьютеров. На этом фоне химическому гиганту «Юнион карбайд» предстояло принять стратегическое решение о выборе эффективного пути развития. В состав компании входило много побочных производств, не всегда приносивших ожидаемую прибыль. В то же время компания проявляла интерес к новым динамично развивающимся отраслям.

Какой план реализации организационно-управленческих решений Вы бы посоветовали разработать руководителю компании «Юнион карбайд»? (ОПК 3.4)

2. Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта. Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой — путь, который приведет к достижению поставленной цели.

Какой бы вы на месте руководства завода разработали план реализации организационно-управленческих решений, достижение которого гарантировало бы заводу выполнения поставленных задач: достижение необходимого уровня ритмичности производства? Обоснуйте ответ (ОПК – 3.4)

3. Автомобилестроительная фирма выпускает 2 модели автомобилей уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1–2 года нет. Разработайте план реализации организационно-управленческих решений (ОПК – 3.4)

4. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу. Разработайте и обоснуйте план

реализации организационно-управленческих решений относительно первого предприятия? (ОПК – 3.4)

5. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Разработайте план реализации организационно-управленческих решений (ОПК – 3.4)

6. Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долгосрочного развития предприятия. Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели. В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов. Разработайте план реализации организационно-управленческих решений (ОПК – 3.4)

7. Разработайте и обоснуйте организационно-управленческое решение для выполнения поставленной задачи по реализации миссии компании (ОПК – 3.4):  
коммерческой фирмы по уборке мусора.

8. Разработайте и обоснуйте организационно-управленческое решение для выполнения поставленной задачи по реализации миссии компании (ОПК – 3.4):  
- интернет-магазина по продаже книг.

#### *4.Задания по выявлению знаний методик анализа рынка*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1 Демонстрирует знание методик анализа рынка

Типовые задания по  
**Стратегическому менеджменту**

*наименование дисциплины*

для направления подготовки: **38.03.02 Менеджмент**  
*наименование направления подготовки*

1. Ситуация. Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке. С помощью методик анализа рынка проранжируйте эти шаги, проранжируйте хозяйственные подразделения по приоритетности инвестирования (ОПК – 4.1).

2. Ситуация. Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения. Новый директор поставил задачу определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные стороны и открывающиеся в связи с этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия.

При помощи методик анализа рынка, выявите и назовите ряд причин, которые не позволяют выпускать конкурентоспособную продукцию. Объясните (ОПК – 4.1)..

3. Задание на знание методик анализа рынка (ОПК – 4.1).

Чем различаются STEP и SWOT-анализ:

- а) STEP-анализ – это анализ внутренней среды компании, а SWOT-анализ – это анализ внешней среды;
- б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда компании, а предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда;
- в) SWOT-анализ – это анализ конкурентных преимуществ компании, а STEP-анализ – это анализ ее сильных и слабых сторон.

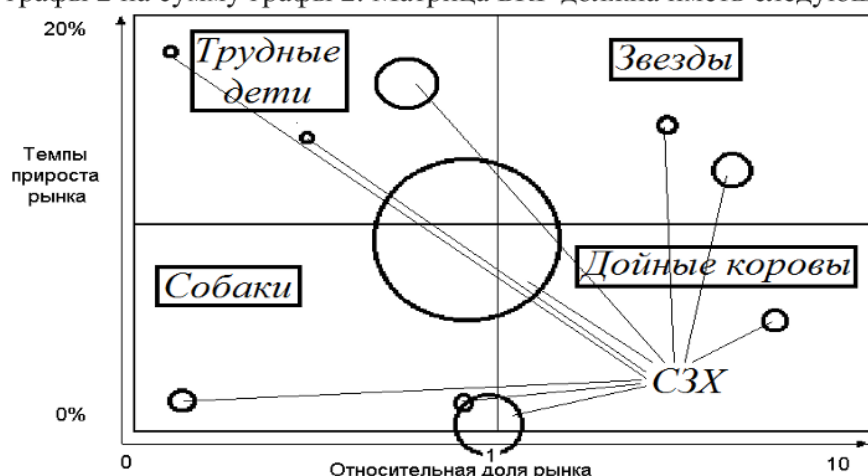
4. Компания «Testle» - крупнейший производитель ряда кондитерских изделий, молочной продукции, чайной и кофейной продукции.

Компания является диверсифицированной и работает одновременно на нескольких рынках. Необходимо составить оптимальный ассортиментный набор компании, а также оценить позиции конкурирующих фирм по отношению к компании «Testle». При помощи методики анализа рынка матрицы БКГ проведите анализ положения на рынке товаров, стратегических зон хозяйствования (СЗХ) компании «Testle» по следующим данным (ОПК – 4.1):

Бизнес-область организации и Nestle	Объем продаж (в тыс. \$)	Размер области, приводимый к среднему (относительно общего)	Годовые темпы прироста рынка (за 2009-	Крупнейшие конкуренты организации в данной	Объем продаж у крупнейших конкурентов (в тыс. \$)	Доля организации на рынке соответствующего сегмента (относительно
-------------------------------------	--------------------------	---	--	--	---	---

1	2	3	4	5	6	7
TESTLE	200	5%	DINON	150		
TIDO	23.7	1%	BiBiD an	25		
TESPRAY	45	3%	BiBiD an	200		
TINHO	46.5	5%	BiBiD an	15		
TARNATI ON	355	12%	DINON	490		
MILKMAI	36	12%	DINON	45		
COFFEE- MATTE	55.5	17%	Biomix	20		
MOCCA	11	17,50%	DINON	20		
TESTLE OMEGA PLUS	23.2	18%	DINON	8.5		
BEER BRAND	4.7	18,50%	DINON	10		

Графа 7 получается путем деления графы 2 на графу 6, графа 3 получается путем деления графы 2 на сумму графы 2. Матрица БКГ должна иметь следующий табличный вид:



Положение и размер каждой СЗХ определяется вами самостоятельно, по оси Х откладываются данные графы 6, по оси Y – данные графы 4. Размер СЗХ определяется по данным графы 3 (сравнительно – чем больше значение, тем больше площадь круга). Определите, к каким секторам относится каждая СЗХ, решите вопрос о приоритетах финансирования для компании в отношении различных СЗХ.

5. Задание на знание методик анализа рынка (ОПК – 4.1).

Соотнесите элементы SWOT-анализа и объект анализа

а: S

б: W

в: O

г: T

1: Сильные стороны

2: Слабые стороны

3: Возможности

4: Угрозы

6. Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке. а) с помощью методик анализа рынка *проанализируйте эти шаги*, построив портфельной матрицы БКГ и (или) *McKinsey* для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании(ОПК – 4.1);

7. Ремонтный завод “Энергомеханика” (товары производственно-технического назначения)

Российское предприятие ОАО “Ремонтный завод “Энергомеханика”” с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работ выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны. Заказчиками завода в основном являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т.п.). Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные, и, в значительно меньшей степени, аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода. После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внеденежными способами - бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями). Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и к резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия. При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов<sup>1</sup> осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и “железному” соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран “ближнего зарубежья” и соседних стран “дальнего зарубежья” (Польша, Чехия, Болгария и т.п.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с

выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое. Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки “про запас”, помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

А. Проведите анализ рынка при помощи одной из методик и определите какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия? (ОПК – 4.1)

8. На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя следующую методику анализа рынка: матрицу БКГ. Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации предприятию (ОПК – 4.1)

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. д.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. д.е.	5	2	10	2	10	1

**4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.**