

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гарант Максим Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 03.10.2023 17:20:59  
Уникальный программный ключ:  
7708e3a47e66a8ee02711b298d7e78bd1e40bf88

 **МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ**

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
*(наименование дисциплины(модуля))*

**38.03.02 Менеджмент**

Направление подготовки

**Логистика**

Направленность (профиль)

## Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

## 1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации:  
очная форма обучения – зачет 5 семестр

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

В соответствии с ФГОС 3++

Код и наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции
<b>ОПК-3</b> 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

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В соответствии с ФГОС 3++

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр)
<b>ОПК-3.3</b> Использует инструментарий стратегического анализа и обосновывает принимаемые решения в рамках будущей профессиональной деятельности	<b>Обучающийся знает:</b> содержание базисных стратегий, основных конкурентных стратегий, стратегий диверсификации, интеграции; содержание и взаимосвязь основных элементов стратегического процесса; существующие подходы и методы разработки и выбора стратегий; модели и этапы реализации стратегий и проведения стратегических изменений.	Задания (№1 - № 20)
	<b>Обучающийся умеет:</b> исследовать стратегические ресурсы организации и направления деятельности; принимать успешные стратегические решения на основе различных методических инструментов проведения стратегического анализа; разрабатывать план реализации стратегии организации.	Задания (№ 1- № 3)
	<b>Обучающийся владеет:</b> методами реализации основных функций стратегического менеджмента; навыками анализа и оценки стратегического потенциала предприятия; навыками подготовки и принятия управленческих	Задания (№ 4)

решений по всему комплексу вопросов стратегического менеджмента.
--

Промежуточная аттестация (зачет) проводится в одной из следующих форм:

- 1) собеседование;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

**2. Типовые<sup>1</sup> контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций**

**2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаниевого образовательного результата**

Проверяемый образовательный результат (ФГОС 3++):

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
<p><b>ОПК-3.3</b> Использует инструментарий стратегического анализа и обосновывает принимаемые решения в рамках будущей профессиональной деятельности</p>	<p><b>Обучающийся знает:</b> содержание базисных стратегий, основных конкурентных стратегий, стратегий диверсификации, интеграции; содержание и взаимосвязь основных элементов стратегического процесса; существующие подходы и методы разработки и выбора стратегий; модели и этапы реализации стратегий и проведения стратегических изменений.</p>
<p><b>1. Выделите пять факторов, определяющих миссию (в оригинале - программу) фирмы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. история фирмы;</li> <li>2. связи с партнерами и поставщиками;</li> <li>3. ориентация на прибыль и конкурентоспособность;</li> <li>4. стиль поведения собственников и основных менеджеров фирмы;</li> <li>5. удовлетворение потребностей потребителей;</li> <li>6. особенности и тенденции развития внешней среды фирмы и ее динамика;</li> <li>7. ресурсы, которые фирма может и готова использовать;</li> <li>8. яркие отличительные особенности фирмы.</li> </ol> <p><b>2. К базовым стратегиям относятся:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ограниченный рост;</li> <li>2. диверсификация;</li> <li>3. интеграция;</li> <li>4. рост;</li> <li>5. развитие;</li> <li>6. слияние и поглощение;</li> <li>7. сокращение или стратегия последнего средства;</li> </ol> <p><b>3. Ключевые задачи реализации стратегии – это:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. построение организации, способной осуществить стратегию;</li> </ol>	

<sup>1</sup> Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несет заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

2. определение миссии и целей организации;
3. разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии;
4. выбор рынка, на котором будет действовать организация;
5. создание внутренних административных обеспечивающих систем;
6. разработка системы оплаты и поощрения;
7. развитие корпоративной культуры применительно к стратегии ;
8. стиль стратегического руководства.

#### **4. Конкурентная среда организации определяется:**

1. только внутриотраслевыми конкурентами;
2. внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
3. фирмами, производящими замещающий продукт;
4. только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

#### **5. Стратегия горизонтальной интеграции предусматривает контроль над:**

1. посредниками;
2. конкурентами;
3. поставщиками;

#### **6. Классификационные признаки систематизации стратегий**

1. стадия жизненного цикла отрасли;
2. относительная сила отраслевой позиции организации;
3. организационная структура управления;
4. степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе;
5. базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
6. уровень принятия решений;

#### **7. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для однопрофильной компании:**

1. корпоративный;
2. бизнес-стратегии;
3. высший уровень иерархии;
4. функциональные стратегии (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал и др.);
5. средний уровень иерархии;
6. операционные стратегии;
7. низший уровень иерархии.

#### **8. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:**

1. совместное предприятие в новой области;
2. концентрическая диверсификация;
3. горизонтальная интеграция или слияние;
4. сокращение;
5. вертикальная интеграция;
6. конгломератная диверсификация.

#### **9. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к упаду:**

1. концентрированного роста;
2. интегрированного роста;
3. диверсификации;
4. сокращения.

**10. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:**

1. пересмотр стратегий концентрации;
2. диверсификация;
3. горизонтальная интеграция или слияние;
4. сокращение;
5. вертикальная интеграция;
6. ликвидация.

**11. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:**

1. функциональная стратегия;
2. бизнес-стратегия;
3. корпоративная стратегия;
4. портфельная стратегия.

**2. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?**

1. стратегия отличительного имиджа;
2. стратегия специализации;
3. стратегия активной обороны.

**13. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает ...**

1. активную атаку на лидера;
2. ведение интенсивной конкурентной борьбы;
3. реализацию стратегий инноваций;
4. охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов.

**14. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию компании:**

1. экономические, социальные, политические, юридические, экологические;
2. условия конкуренции, общая привлекательность отрасли;
3. возможности и угрозы;
4. общие ценности и корпоративная культура;
5. личные амбиции, этические принципы высшего руководства компании;
6. сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности;
7. все перечисленные;

**15. Пять основных областей стратегических изменений при реализации стратегии**

1. персонал;
2. имидж организации;
3. структура организации;
4. культура;
5. стиль управления;
6. системы;
7. внешняя среда;
8. опыт работы.

**16. К стратегиям концентрированного роста относятся:**

1. развитие продукта;
2. дифференциация;
3. усиление позиций на рынке;

4. все ответы правильные.

**17. Какая из стратегий имеет наибольшую вероятность успеха:**

1. развитие рынка;
2. развитие продукта;
3. усиление позиций на рынке;
4. диверсификация.

**18. Стратегии концентрированного роста определяются по:**

1. матрице BCG;
2. матрице Ансоффа;
3. матрице Портера;
4. все ответы неправильные.

**19. Конкурентная среда организации определяется:**

1. только внутриотраслевыми конкурентами;
2. внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
3. фирмами, производящими замещающий продукт;
4. только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

**20. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):**

1. сильные стороны отрасли;
2. сильные стороны фирмы;
3. цели фирмы;
4. интересы высшего руководства;
5. квалификация работников;
6. степень зависимости от внешней среды;
7. все перечисленные факторы.

## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Проверяемый образовательный результат (ФГОС 3++):

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
<b>ОПК-3.3</b> Использует инструментарий стратегического анализа и обосновывает принимаемые решения в рамках будущей профессиональной деятельности	<b>Обучающийся умеет:</b> исследовать стратегические ресурсы организации и направления деятельности; принимать успешные стратегические решения на основе различных методических инструментов проведения стратегического анализа; разрабатывать план реализации стратегии организации.

### *Задание 1*

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. Определите тип стратегии компании.

### *Задание 2*

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно

контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес позиции. Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

### Задание 3

Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес - область в растущей отрасли, которая занимает относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств, приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке. Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

**ОПК-3.3** Использует инструментарий стратегического анализа и обосновывает принимаемые решения в рамках будущей профессиональной деятельности

**Обучающийся владеет:** методами реализации основных функций стратегического менеджмента; навыками анализа и оценки стратегического потенциала предприятия; навыками подготовки и принятия управленческих решений по всему комплексу вопросов стратегического менеджмента.

### Задание 4

Образованное в результате реорганизации государственного унитарного предприятия ОАО «Спорт-дизайн» существует на рынке 7 лет. Уставный капитал составляет 648 тыс. руб. Он разделен на 6480 обыкновенных акций номинальной стоимостью 100 руб. Основная деятельность направлена на разработку дизайна, производство и продажу товаров для спорта и отдыха. По объемам производства и продаж основным видом деятельности в последние три года является инвентарь для спортивных залов (табл. 1).

Маркетинговая информация (данные условные).

Доля производства спортивных товаров в России составляет менее 10 % от ВВП, а продукция российского производства занимает только 30-40 % рынка, 60-70 % приходится на зарубежных производителей. Ведущие страны – поставщики: Италия, Германия, Голландия, Турция, Индия и Китай. Производство спортивной одежды по сравнению с другими отраслями обладает высоким уровнем концентрации. Уровень концентрации особенно велик в производстве обуви (доля трех предприятий – лидеров более 50%).

По прогнозам темпы роста спроса на товары для спорта и отдыха в ближайшие два года составят около 6-7 % в год. При этом оборот розничной торговли данной продукцией достигает 15 млрд долл США.

Рост потребительского спроса дает возможности роста российскому производству.

Таким образом, макроэкономическая ситуация для компании благоприятна как в масштабе страны, так и в регионе, где она осуществляет свою деятельность.

Данные, характеризующие темпы прироста потребления продукции на внутреннем рынке, отражают нестабильность спроса, однако за последние 5 лет темпы прироста превышают средний темп прироста ВВП (табл. 2).

Таблица 1

#### Экономические показатели бизнеса и его рыночной среды, млн руб.

№	Показатель	Отчетный период	Предыдущий (базисный) период	Предшествующий предыдущему период
1	Выручка (объем реализованной продукции)	5487	2854	2557



2	Себестоимость продаж (переменные затраты)	4727	2499	2265
3	Коммерческие расходы	334	88	64
4	Управленческие расходы	69	37	38
5	Итого постоянные затраты (3+4)	403	125	102
6	Прибыль от продаж	357	231	190
7	Чистая прибыль	155	129	54
8	Активы, всего	2041	1612	1211
9	Нематериальные активы	9,3	0,382	0,082
10	Затраты на НИОКР	-	-	-
11	Основные средства			
	- по первоначальной (восстановительной стоимости)	1502	1211	1007
	- по остаточной стоимости (по балансу)	1170	1011	811
	- амортизация (начисленный износ) основных средств	332	200	196
	- поступило основных средств за год	375	250	107
	- выбыло основных средств за год	84	46	32
	- арендованные основные средства	357	94	47
	- переданные в аренду	94	93	92
	- находящиеся на консервации	85	54	48
12	Внеоборотные активы	1372	1214	1013
13	Оборотные активы	669	398	198
14	Запасы	164	72	21
15	Краткосрочная дебиторская задолженность	339	242	144
16	Собственный капитал (чистые активы)	393	237	102
17	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	348	183	51
18	Краткосрочные обязательства - всего	1326	1040,5	766
19	Краткосрочные кредиты и займы	459	425	400
20	Краткосрочная кредиторская задолженность	867	615	366
21	Затраты на производство и реализацию продукции по элементам:	5130	2623	2367
	материальные затраты	4708	2332	2154
	заработная плата с			

	отчислениями	119	82	59
	амортизация	150	125	118
	прочие	153	84	36
22	Среднесписочная численность персонала, чел.	415	412	397
23	Средневзвешенный процент по кредитам и займам, %	15	17	22
24	Темпы роста инфляции, %	12	8	6
25	Мультипликатор – капитализация (чистые активы) к выручке от продаж	1,5	2,2	2

Таблица 2

Темпы прироста потребления продукции за пять лет, %

Рыночный сегмент	Темпы прироста потребления					Средние темпы прироста
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	
Спортивные костюмы	90	8	-7	-6	8	14
Инвентарь для спортивных залов	57	10	21	14	3	20
Обувь для занятий спортом	25	12	24	12	12	8
Спортивные куртки	102	5	-34	28	-26	6

Маркетинговые показатели компании представлены в табл. 3-6.

Динамика рыночной доли компании в продажах за три года, %

Таблица 3

Рыночный сегмент	1-й год	2-й год	3-й год
Спортивные костюмы	32	24	23
Инвентарь для спортивных залов	13	10	8
Обувь для занятий спортом	5	5	5
Спортивные куртки	4	5	4

Таблица 4

Информация о поставщиках сырья и материалы в компаниях за три года, %

Поставщики	1-й год	2-й год	3-й год
ООО «Лэнд»	15	13	11
ООО «Ленок»	6	7	8
ООО «Раздолье»	5	4	3
ЗАО «ОПТ»	9	9	9
ОАО «Бирюса»	60	62	63
Прочие	5	5	6
Итого	100	100	100
Общее количество поставщиков	15	17	21

Таблица 5

*Информация о потребителях продукции за три года, %*

Потребители	1-й год	2-й год	3-й год
СОЦ «Буревесник»	18	17	16
СП «Спортивные резервы»	15	14	14
ООО «Оздоровительный комплекс»	14	15	14
ЗАО «Светоч»	13	12	13
ОАО «Центр китайской медицины»	10	10	11
Прочие	30	32	32
Итого	100	100	100
Общее количество потребителей	25	25	30

*Экономические показатели по сегментам бизнеса, млн. руб.*

№	Показатели	В целом по компании	В том числе по сегментам			
			Инвентарь для спортивных залов	Обувь для занятий спортом	Спортивные костюмы	Спортивные куртки
1	Выручка от продаж	5487	3402	439	823	823
	Выручка от продаж продукции, соответствующей российским и международным стандартам	-	2800	156	146	432
	Производственные мощности в соответствии с паспортом машин и оборудования	-	4000	500	1000	870
2	Затраты на производство и реализацию продукции	5130	3078	410	770	872
2.1	В том числе переменные	4727	2828	378	709,5	811,5
2.2	В том числе постоянные	403	250	32	60,5	60,5

**Выполнить:**

1. На основе информации о компании разработайте систему показателей для оценки конкурентоспособности продукции компании.
2. Дайте анализ конкурентоспособности компании.

### **2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации**

1. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении. Факторы, влияющие на формирование миссии.
2. Цели организации, области установления целей. Состав и характеристика факторов, влияющих на формирование целей организации.
3. Стратегии концентрированного роста.
4. Основные составляющие внешней среды. Цели ее анализа.
5. Анализ ресурсного потенциала организации.
6. Особенности функциональных стратегий.
7. Процесс формирования стратегий. Реализация стратегии.
8. Виды диверсификации.
9. Базовые стратегии антикризисного управления.
10. Стратегии интеграция.
11. Цели и основные этапы портфельного анализа.
12. Сущность и классификация конкурентных стратегий организаций.
13. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
14. Корпоративные стратегии интеграционного роста.
15. Матричные методы оценки портфеля диверсифицированной организации.
16. Характеристика и основные черты антикризисного управления организацией.
17. Направления международного стратегического развития:
18. Система стратегического контроля в организации.
19. Методологические аспекты стратегии организационных изменений.
20. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
21. Понятие и сущность стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и его функции.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации**

#### **Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий**

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

#### **Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий**

- «Отлично»** – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.
- «Хорошо»** – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.
- «Удовлетворительно»** – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.
- «Неудовлетворительно»** – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

*Виды ошибок:*

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*

- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*

- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

### **Критерии формирования оценок по зачету**

**«Зачтено»»** - обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности.

**«Не зачтено»** – студент демонстрирует фрагментарные знания изучаемого курса; отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки.