Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 09.11.2026 14:53:53
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce392f224a676a271b2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра экономики предприятия и управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Е.Н. Смирнов
(подпись)

«11» февраля 2026 г.

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

Б1.В.04 СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
(наименование дисциплины, практики)

38.03.01 Экономика
(шифр и наименование дисциплины)

Экономика предприятия, Экономико-правовое обеспечение предприятия
(наименование профиля подготовки)

Разработчик:
доцент _____ М.С. Защук
(должность) (подпись)

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры от «11» февраля 2026 г., протокол № 10

Донецк 2026 г.

Паспорт
оценочных материалов по дисциплине
«Стратегия предприятия»
(наименование дисциплины)

Таблица 1 - Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения дисциплины (модуля) или практики

№ п/п	Код и наименование контролируемой компетенции	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-7 Способен осуществлять анализ, обоснование и выбор решения	Тема 2. Стратегия предприятия: понятие, эволюция, концепции	5
		Тема 3. Виды стратегий и их характеристика	5
		Тема 4. Видение, миссия и цели	5
		Тема 8. Диагностика внутренней среды и стратегического потенциала фирмы	5
		Тема 9. Балансовые методы стратегической диагностики	5
		Тема 10. Общие методы выбора стратегии	5
		Тема 11. Матричные методы выбора стратегий и их оценка	5
		Тема 13. Сущность, механизм и контроль реализации стратегии	5
2	ПК-5 Способен готовить аналитические материалы для специализированных подразделений региональных и международных организаций, органов государственной и местной власти	Тема 1. Стратегический контекст предприятия	5
		Тема 5. Сущность процесса стратегического анализа	5
		Тема 6. Анализ факторов макросреды	5
		Тема 7. Виды, факторы и диагностика микросреды	5
		Тема 12. Стратегическое планирование	5

ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2 - Показатели оценивания компетенций

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Контролируемые разделы (темы) дисциплины, практики	Наименование оценочного средства
1	ПК-7 Способен осуществлять анализ, обоснование и выбор решения	ИДК-1$_{ПК-7}$ Применяет различные методы исследования рынка для обоснования целесообразности создания предпринимательской структуры. ИДК-2$_{ПК-7}$ Оценивает конкурентную среду и определяет конкурентную стратегию. ИДК-3$_{ПК-7}$ Организовывает процесс создания предпринимательских структур. ИДК-4$_{ПК-7}$ Обеспечивает соответствие предпринимательской деятельности нормам действующего законодательства	Тема 2. Стратегия предприятия: понятие, эволюция, концепции	Собеседование, тест, разноуровневые задачи
			Тема 3. Виды стратегий и их характеристика	Собеседование, тест, разноуровневые задачи
			Тема 4. Видение, миссия и цели	Собеседование, тест, разноуровневые задачи, контрольная работа (ТМК 1)
			Тема 8. Диагностика внутренней среды и стратегического потенциала фирмы	Собеседование, тест, разноуровневые задачи
			Тема 9. Балансовые методы стратегической диагностики	Собеседование, разноуровневые задачи, контрольная работа (ТМК 2)
			Тема 10. Общие методы выбора стратегии	Собеседование, разноуровневые задачи
			Тема 11. Матричные методы выбора стратегий и их оценка	Разноуровневые задачи
			Тема 13. Сущность, механизм и контроль реализации стратегии	Разноуровневые задачи, контрольная работа (ТМК 3)
2	ПК-5 Способен готовить аналитические материалы для специализированных подразделений региональных и международных организаций, органов государственной и местной власти	ИДК-1$_{ПК-5}$ Собирает, систематизирует, анализирует информацию об экономических процессах в отрасли, в регионе, в стране. ИДК-3$_{ПК-5}$ Составляет прогнозы на основе использования различных источников информации для	Тема 1. Стратегический контекст предприятия	Собеседование, тест, разноуровневые задачи
			Тема 5. Сущность процесса стратегического анализа	Собеседование, тест, разноуровневые задачи
			Тема 6. Анализ факторов макросреды	Собеседование, тест, разноуровневые задачи

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Контролируемые разделы (темы) дисциплины, практики	Наименование оценочного средства
		формирования экономической политики на макроуровне	Тема 7. Виды, факторы и диагностика микросреды	Собеседование, тест, разноуровневые задачи
			Тема 12. Стратегическое планирование	Разноуровневые задачи

Таблица 3- Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Собеседование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
1-0,76	Ответ представлен на высоком уровне (глубокое и прочное усвоение знаний программного материала (умение выделять главное, существенное); исчерпывающее, последовательное, грамотное и логически стройное изложение; правильность формулировки понятий и закономерностей по данной проблеме; умение сделать вывод по излагаемому материалу).
0,75-0,51	Ответ представлен на среднем уровне (достаточно полное знание программного материала; грамотное изложение материала по существу; отсутствие существенных неточностей в формулировке понятий; правильное применение теоретических положений при подтверждении примерами; умение сделать вывод. При этом: недостаточно последовательное и логическое изложение материала, наличие некоторых неточностей в формулировке понятий, неумение сделать вывод).
0,5-0,26	Ответ представлен на низком уровне (общие знания основного материала без усвоения некоторых существенных положений, существенные ошибки в процессе изложения, неумение выделить основное и сделать вывод, незнание или ошибочные определения).
0,25-0	Ответ представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (ответ на вопрос отсутствует).

Таблица 4- Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тест»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
1-0,76	Тест выполнен на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
0,75-0,51	Тест выполнен на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
0,5-0,26	Тест выполнен на низком уровне (правильные ответы даны на 60-74% тестов)
0,25-0	Тест выполнен на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 60%)

Таблица 5 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Разноуровневые задачи и задания»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
1-0,76	Задача решена полностью, в представленном решении обоснованно получен правильный ответ.
0,75-0,51	Задача решена полностью, но нет достаточного обоснования или при верном решении допущена вычислительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений, и, возможно, приведшая к неверному ответу, вывод носит декларативный характер.
0,5-0,26	Задача решена частично, что свидетельствует об отсутствии представленного решения, ответа и обоснованного вывода.
0,25-0	Решение неверно или отсутствует.

Таблица 6 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Контрольная работа по смысловому модулю 1, 2, 3» (ТМК 1, ТМК 2, ТМК 3)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
3-2,6	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
2,5-2,1	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 55-89% вопросов/задач)
2-1,5	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 40-54% вопросов/задач)
0,9-0	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 40%)

Таблица 7- Примерный перечень оценочных материалов

№ п/п	Наименование оценоч-ного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Собеседование	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.	Вопросы по темам/разделам дисциплины

№ п/п	Наименование оценоч-ного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
2	Разноуровневые задачи и задания	Различают задачи и задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.	Комплект разноуровневых задач и заданий
3	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд тестовых заданий
4	Контрольная работа (ТМК)	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или дисциплине.	Комплект контрольных заданий по вариантам

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегия предприятия» разработаны в соответствии с рабочей программы дисциплины «Стратегия предприятия».

Логика построения рабочей программы дисциплины «Стратегия предприятия» ориентирована на формирование системы профессиональных знаний и навыков по формированию стратегического набора предприятия, которые отвечали бы новым тенденциям и перспективным требованиям подготовки высококвалифицированных специалистов.

Структура дисциплины «Стратегия предприятия» представлена тремя смысловыми модулями: смысловой модуль 1 «Концепции стратегии предприятия»; смысловой модуль 2 «Стратегическая диагностика: сущность процесса и методы»; смысловой модуль 3 «Методы разработки и механизм реализации стратегий».

При изучении дисциплины в течение семестра обучающийся может набрать максимально 40 баллов. Система оценивания всех видов работ по дисциплине «Стратегия предприятия» приведена в таблице 8.

Таблица 8 - Система начисления баллов по текущему контролю знаний

Максимально возможный балл по виду работы					
Смысловые модули	Текущая аттестация				Итого
	Собеседование	Разноуровневые задания и задачи	Тест	Контрольная работа	
Смысловой модуль 1 «Концепции стратегии предприятия»	4	4	4	3	15
Смысловой модуль 2 «Стратегическая диагностика: сущность процесса и методы»	5	5	4	3	17
Смысловой модуль 3 «Методы разработки и механизм реализации стратегий»	1	4	-	3	8
Итого:	10	13	8	9	40

Для выполнения заданий, предусмотренных оценочными материалами, обучающийся должен пройти предварительную теоретическую и практическую подготовку на лекционных и практических занятиях, а также при самостоятельном изучении литературных источников.

Текущий контроль знаний обучающихся осуществляется на основании оценки систематичности и активности по каждой теме программного материала дисциплины.

Текущий контроль знаний осуществляется с помощью собеседованиеа и тестов, разноуровневых задач, предусмотренных по каждой теме

дисциплины.

Собеседование - это произвольная беседа или целенаправленное собеседование, позволяющее оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные вопросы для собеседования (устного опроса) позволяют оценить уровень знаний студентов, полученных при изучении лекционного материала по каждой теме дисциплины. Максимальное количество баллов по собеседованию составляет 1 балл по каждой теме.

Разноуровневые задачи и задания – это такая форма организации информации, где исходя из изученного материала студенту представляются задачи, требующие практического решения. Задания могут иметь как расчетную часть, так и логический ход решения с пояснением полученных результатов. В ходе выполнения ситуационного задания, у студента формируется умение логически мыслить, пояснять полученные результаты и делать выводы. Максимальное количество баллов за выполнение творческого задания составляет 1 балл, а по отдельным темам второго модуля предусмотрено несколько заданий.

Тест – это система контрольных заданий определенной формы и содержания, позволяющих объективно оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные тестовые задания позволяют оценить уровень знаний студентов и имеют только один верный ответ. Максимальное количество баллов по тестам составляет 1 балл по темам 1-8.

В конце изучения каждого смыслового модуля обучающийся выполняет текущую модульную контрольную работу по закрепленному варианту. Максимально возможное количество полученных баллов по результатам решения контрольной работы составляет 3 балла.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегия предприятия» осуществляется в форме экзамена. Экзамен проводится в устной форме в виде собеседования по предложенному перечню вопросов, тестирование и решение практического задания.

Экзаменационный билет состоит из 4 вопросов, как теоретического, так и практического характера, по отдельным темам дисциплины. Ответ на каждое задание оценивается от 0 до 15 баллов.

Относительно распределения баллов на итоговом контроле оценки знаний, умений и навыков обучающихся по результатам выполнения заданий используется нижеприведенная шкала оценивания.

Оценка ответа на теоретические вопросы осуществляется по следующей шкале:

1-5 баллов – представлено только общее представление теоретического вопроса;

6-8 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса;

10-12 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных

положений излагаемого вопроса, прослеживается логичность последовательность изложения вопроса;

13-15 баллов – ответ содержит всестороннее освещение теоретического вопроса, прослеживается логичность и последовательность изложения.

Максимальное количество баллов за теоретические вопросы – 30 баллов (по 15 баллов за каждый вопрос).

Оценка решения практической задачи осуществляется по следующей шкале:

15 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, расчеты математически сделаны правильно, сделан обоснованный вывод и предоставлено управленческое решение;

13-14 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, расчеты математически сделаны правильно, вывод носит декларативный характер;

12 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, есть 1-2 ошибки в расчетах; вывод носит декларативный характер;

10-11 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, вывод носит декларативный характер; есть 3-4 ошибки в расчетах;

8-9 баллов - ход решения правильный, расчеты математически сделаны правильно, вывод носит декларативный характер; есть 1-2 ошибки в формулах расчета;

6-7 баллов - ход решения правильный, расчеты математически сделаны правильно, отсутствует заключение;

4-5 балла - ход решения правильный, правильно использованы формулы, есть 1-2 ошибки в расчетах; отсутствует заключение;

3 балла - ход решения правильный, есть 3-4 ошибки в расчетах; вывод отсутствует;

2 балла - ход решения правильный, допущенные ошибки в формулах расчета, отсутствует заключение;

1 балл - ход решения задачи ошибочный. 0 баллов - задача вообще не решена.

Оценка тестовых заданий осуществляется по следующей шкале:

За каждый правильный ответ начисляется по 1 баллу. Максимальное количество баллов за тесты составляет 15 баллов.

В результате экзамена обучающийся может набрать максимально 60 баллов.

Отдельным модулем дисциплины «Стратегия предприятия» является курсовая работа. Курсовая работа – это вид самостоятельной работы обучающихся, который призван оценить степень их готовности к аналитической и научно-исследовательской деятельности. В ходе выполнения курсовой работы обучающиеся учатся собирать и анализировать информацию, использовать современные научные методы и инструменты,

применять полученные в процессе изучения дисциплины знания, умения и навыки. Максимальное количество баллов за выполнение курсовой работы составляет 100 баллов, в том числе 20 баллов – пояснительная записка, 20 баллов – иллюстративная часть, 60 баллов – защита курсовой работы.

Таблица 9 - Распределение баллов, которые получают обучающиеся

Максимальное количество баллов за текущий контроль и самостоятельную работу													**Максимальная сумма баллов**		
Смысловой модуль № 1				**Смысловой модуль № 2**					**Смысловой модуль № 3**				**Текущий контроль**	**Экзамен**	**Все виды учебной деятельности**
Т1	Т 2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	Т8	Т9	Т 10	Т 11	Т 12	Т 13	40	60	100
3	3	3	6	3	3	3	3	5	2	1	1	4			

Примечание. Т1, Т2, ... Т13– номера тем соответствующих смысловых модулей

Таблица 10 - Распределение баллов, которые получают обучающиеся.

Модуль 2. Курсовая работа

Основная часть, балл	**Оформление, балл**	**Защита работы, балл**	**Максимальная сумма баллов**
20	20	60	100

Перечень оценочных материалов

Вопросы для собеседования (устного опроса)

1. Что вы понимаете под понятием «стратегия»? Какие определения стратегии вы можете привести?
2. В чем заключается сущность классического подхода к понятию «стратегия»?
3. Назовите особенности процессного подхода к пониманию «стратегии».
4. Чем отличается системный подход к понятию «стратегии» от двух других?
5. Какие вы знаете функциональные основы стратегии предприятия? Какие преимущества и недостатки она имеет?
6. Раскройте философскую концепцию стратегии и назовите основные характеристики организационно-управленческой концепции стратегии.
7. Охарактеризуйте три школы распорядительного характера и школу комплексного подхода.
8. Раскройте особенности и характерные черты четырех описательных школ.
9. Дайте определение стратегического управления и объясните его суть.
10. Охарактеризуйте процесс стратегического управления и раскройте основные компоненты увязки стратегии с действиями.
11. Дайте определение концепции управления и их основных видов.
12. В чем заключается суть системного подхода? Раскройте теорию системного анализа и системные параметры.
13. Какие особенности и отличия «закрытого» и «открытого» типа организации?
14. Объясните понятия «развитие» и «жизненный цикл».
15. Какие выделяют стадии жизненного цикла по различным подходам, опишите основные стадии.
16. Какие основные модели и виды среды предприятия различают? Приведите примеры факторов влияния различных видов сред.
17. Дайте определение стратегической зоны хозяйствования, их значение для предприятия и каким образом они выделяются?
18. Как вы понимаете сущность стратегических бизнес-единиц? Их роль в стратегическом управлении и процесс выделения.
19. Определите основные подходы к пониманию понятия «конкурентное преимущество». Которое вы считаете оптимальным? Что такое компетенция ключевая компетенция?

Фонд тестовых заданий

1. Выделяют следующие подходы к определению
стратегии: А) «стратегия как процесс»;
Б) «стратегия как
результат»; В) верные
ответы А) и Б);

Г) нет верного ответа.

2. К основным концепциям стратегии относятся:
А) философская концепция;
Б) производственная концепция;
В) организационно-управленческая
концепция; Г) верные ответы А) и В).

3. Организационно-управленческая концепция стратегии связана с:
А) конкурентными действиями, мероприятиями и методами осуществления стратегической деятельности на предприятии;
Б) определением стратегии, как интегральной части менеджмента, что позволяет осознать будущее;
В) определением стратегии, как воспроизведенной ценности, которая дает возможность достичь наилучших результатов активизацией деятельности всего персонала;
Г) нет верного ответа.

4. Какое из выражений не верное:
А) стратегия является способом установления взаимодействия фирмы с внешней средой;
Б) стратегия формируется на основе очень обобщенной, неполной и недостаточно точной информации;
В) стратегия приводит к немедленному результату;
Г) стратегия постоянно уточняется в процессе деятельности, чему должна способствовать хорошо налаженная обратная связь.

5. Которое из выражений не верное:
А) стратегия должна быть идеей лишь высшего управленческого персонала; Б) стратегия является фактором стабилизации отношений в организации;
В) стратегия является инструментом межфункциональной интеграции деятельности предприятия, способом достижения синергии;
Г) стратегия не дает 100% выполнения всех стратегических установок.

6. В соответствии с каким подходом главной задачей стратегии является реорганизация и размещение ресурсов компании таким образом, чтобы последняя могла работать наиболее эффективно в рамках максимизации прибыли?
А) системный подход;
Б) классический подход;
В) процессный подход;
Г) комплексный подход.

7. Ограниченная рациональность лежит в основе подхода:

А) системный подход;
Б) классический подход;
В) процессный подход;
Г) комплексный подход.

8. Как одни из основополагающих, социокультурные факторы влияния на формирование стратегию рассматриваются при подходе:
А) системный подход;
Б) классический подход;
В) процессный подход;
Г) комплексный подход.

9. Философская концепция рассматривает стратегию как:
А) определение долгосрочных целей;
Б) стержень, вокруг которого концентрируются все виды производственно- хозяйственной деятельности;
В) элемент самоопределения организации;
Г) хитрый маневр или «блеф».

10. Стратегия как шаблон рассматривается с точки зрения концепции:

А) организационно-управленческой;
Б) философской;
В) экономической;
Г) нет верного ответа.

11 Под выходом системы понимается:
а) результат, или конечное состояние процесса;
б) то, что изменяется при протекании определенного процесса в системе; в) ресурсы во всех формах;
г) совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект.

12. Концепция управления - это ...
а) система идей, принципов, представлений, обусловливающие цель функционирования организаций, механизм взаимодействия субъекта и объекта, характер взаимоотношений между отдельными звеньями его внутренней структуры;
б) философия управления, метод выживания на рынке;
в) исследование любых объектов при условии представления их как

системы;

г) концентрированное формулировки стратегических ориентиров развития предприятия.

13. Существуют такие концепции предприятия:
а) ресурсная; б) информационная; в) товарная; г) сбытовая; д) поведенческая; е) открытая система
а) а; б; д; е; б) в; г
в) б; в; г
г) а; е.
14. Что входит в состав системного анализа:
а) внешнее окружение, внутренняя структура; б) вход, выход;
в) вход, выход, обратная связь; г) не имеет верного ответа.

15. Элементы внешнего окружения предприятия как системы: а) вход, выход, обратная связь;
б) вход, выход, результат;
в) совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект;
г) все ответы верны

16. Ресурсная концепция основана на:
а) оптимальном использовании ограниченных ресурсов при применении математического моделирования и средств расчетной техники;
б) системе взглядов на управление, согласно которой разработка долгосрочной программы действий фирмы на рынке начинается не с изучения рынка, а с анализа внутреннего потенциала фирмы;
в) изучении предприятия как организма, которому присущ рост, стремление к продолжению своего существования и сохранению равновесия, внутренней гармонии
г) исследовании предприятия как объекта управления с точки зрения системного подхода.
17. Поведенческая концепция предприятия основана на:
а) оптимальном использовании ограниченных ресурсов при применении математического моделирования и средств расчетной техники;
б) системе взглядов на управление, согласно которой разработка долгосрочной программы действий фирмы на рынке начинается не с изучения рынка, а с анализа внутреннего потенциала фирмы;
в) изучении предприятия как организма, которому присущ рост, стремление к продолжению своего существования и сохранению равновесия, внутренней гармонии;
г) исследовании предприятия как объекта управления с точки зрения

системного подхода.

18. Внешняя среда прямого воздействия - это а) это совокупность факторов, которые формируют долгосрочную деятельность организации и на которые она может влиять через установление эффективных коммуникаций;
б) это совокупность факторов, которые формируют долгосрочную деятельность организации и на которые организация не может влиять вообще или имеет незначительное влияние;
в) это совокупность факторов, которые формируют ее долгосрочную деятельность и находятся под непосредственным контролем руководителей и персонала организации
г) это экономические, политические, технологические и социальные факторы.

19. Внешняя среда косвенного воздействия - это а) это совокупность факторов, которые формируют долгосрочную деятельность организации и на которые она может влиять через установление эффективных коммуникаций;
б) это совокупность факторов, которые формируют долгосрочную деятельность организации и на которые организация не может влиять вообще или имеет незначительное влияние;
в) это совокупность факторов, которые формируют ее долгосрочную деятельность и находятся под непосредственным контролем руководителей и персонала организации
г) это конкуренты, потребители, поставщики и контактные аудитории.

20. Стратегическая зона хозяйствования - это:
а) внутрифирменный структурное подразделение, отвечающее за стратегию развития;
б) отдельный сегмент внешней среды, на который фирма желает выйти;
в) общие для всех предприятий управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия;
г) совокупность взаимосвязанных и взаимосвязанных элементов, формирующих определенную среду хозяйствования.

Разноуровневые задачи и задания

Задача 1

1. Определить стадию жизненного цикла предприятия по имеющимся данным графическим и расчетным методами.

Исходные данные по предприятию «АПК-ИНВЕСТ»

Показатели	Позапрошлый период	Прошлый период	Отчетный период

Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	32311	23084	41494
Дебиторская задолженность и ден. ср. на счетах, тыс.руб.	154294,5	228170,5	257369
Амотризация, тыс.руб.	34281	45516	67772
Производительность труда, тыс.руб.	262,34	374,56	453,45
Чистая выручка от реализации, тыс.руб.	326613	515389	818937

Задание 2

Определить, какому теоретическому подходу соответствует предложенное определение понятия «стратегия предприятия».

Определение стратегии	**Под-ход**
1. Метод установления долгосрочных целей предприятия, программы его действий и приоритетных направлений размещения ресурсов 2. Метод определения конкурентных целей предприятия 3. Способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней 4. Способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны 5. Модель или план, который объединяет главные цели предприятия, политику и последовательность действий в одно целое 6. Последовательная, согласована и интегрированная структура управленческих решений 7. Способ развития ключевых конкурентных преимуществ предприятия 8. Детальный всесторонний комплексный план, определенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии предприятия и достижения его целей 9. Обобщенная модель действий, необходимых для координации и распределения ресурсов предприятия 10. Комплекс принятых менеджером решений по размещению ресурсов предприятия 11. План управления предприятием, направленный на закрепление ее позиций, удовлетворение потребностей и достижения определенных целей 12. Качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия	
13. Долгосрочный курс развития предприятия, способ достижения целей, который оно определяет для себя из альтернативных вариантов, руководствуясь собственными соображениями в пределах своей политики 14. Деловая концепция развития предприятия на определенную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, способных реализовать эту концепции и обеспечить конкурентные преимущества в достижении целей 15. Способ реализации предприятием своих интересов, определяет его поведение в пространстве параметров и решает противоречия, порождаемые взаимодействием предприятия и рыночной среды, а также взаимодействием внутренних компонентов предприятия, которые находятся на разных стадиях своего жизненного цикла 16. Система, состоящая из подсистем - элементных стратегий, действующих одновременно, направленные на достижение стратегических целей предприятия и взаимовлияют друг на друга как элементы единой целостной системы	

Задание 3

Рассмотреть, насколько полно составлены миссии предприятий, определить каких обязательных элементов не хватает.

Microsoft Corporation — производство программного обеспечения

Многие годы деятельность Microsoft определялась стратегическим видением: "Компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение". Однако появление Internet и широкое распространение электронных устройств, отличных от ПК, например карманных калькуляторов и приставок к телевизорам, заставили Microsoft в 1999 году расширить видение следующим образом: "Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения".

Intel — производство процессоров для ПК

"Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции. Миссия Intel — сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet- экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах — это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet".

Trader Joe's — сеть бакалейных магазинов

"Миссия Trader Joe's — продажа высококачественных продуктов и напитков, объективная информация, высочайшие стандарты обслуживания, дружелюбие, индивидуальный подход, корпоративный дух".

Американский Красный Крест

"Миссия Американского Красного Креста — улучшать качество человеческой жизни; развивать в людях уверенность в своих силах и воспитывать ответственность; мы учим людей избегать несчастных случаев и одновременно быть к ним готовыми, уметь оказывать первую помощь".

Сеть отелей Ritz-Carlton

"Миссия сети отелей Ritz-Carlton — неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю".

"Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку". "Благодаря своему огромному опыту персонал отелей Ritz-Carlton создает атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания своих гостей".

Long John Silver's

"Наше видение: стать лучшей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Америке. Мы предлагаем каждому посетителю вкусные, здоровые и недорогие блюда из рыбы, морепродуктов и цыплят, обслуживаем быстро и вежливо".

Контрольная работа

По имеющейся информации определить, какие корпоративные и конкурентные стратегии предприятие использовало на различных этапах функционирования.

История концерна "Heineken" начинается 18 декабря 1863 г., когда Герард Адриан Хейнекен (Gerard Adriaan Heineken) купил самую крупную в Амстердаме, основанную еще в 1592 г. пивоваренную фабрику "Де Хойберг" (в переводе "стог сена"). Именно это

приобретение ознаменовало рождение компании "Heineken". Через шесть лет на заводе произошел переворот в технологии пивоварения – от верхового к низовому брожению пива, после чего продажи возросли так, что компании потребовалось строительство нового завода.

В 1886 г. доктор Элион (ученик Луи Пастера) создал дрожжи "Heineken A-yeast", которые и по сей день лежат в основе особого вкуса пива "Heineken".

Это был век великих инноваций, когда нововведения следовали одно за другим. Новшества начали приносить свои плоды: в 1889 г. пивоварня "Heineken" была удостоена почетной золотой медали на Всемирной выставке в Париже, где пиво "Heineken" поставлялось в ресторан на Эйфелевой башне.

С 1912 г. компания начала расширять рынки сбыта. Пиво экспортировалось в Бельгию, Великобританию и другие страны мира. В 1928 г. во время Олимпийских игр в Амстердаме самолет выводит в небе слово "Heineken". Эта рекламная акция стала одним из первых действий нового руководителя отдела экспорта Петера Фейта (Peter Feith). Под его руководством "Heineken" предпримет первые шаги по созданию поистине международной компании. В 1931 г. в индонезийском городе Сурабая был построен первый пивоваренный завод Heineken за пределами Голландии. А с 1933 г. марка Heineken стала широко известна в Соединенных Штатах Америки. С тех пор компания "Heineken" приобрела широкую известность во всем мире, усилив имидж своего пива как премиального. Во второй половине 1940-х гг. Альфред Хенри Хейнекен (Alfred Henry Heineken), внук Герарда Адриана, для дальнейшего продвижения продукции компании начал использовать рекламные технологии. Альфред Хейнекен свято верил в бренд и маркетинг. Его убеждение, что пиво может путешествовать и, более того, "бренд будет путешествовать", заложило основу международного статуса компании "Heineken".

Экспорт в конце 1960-х гг. в такие страны, как США, Франция и Швеция, показал неимоверный рост, и в результате Heineken стал самым крупным экспортером пива. Политика лицензирования, начатая в 1970-е гг., ощутимо способствовала дальнейшей интернационализации компании. На 1980-е гг. приходится спад экспорта в США. Быстрый рост экономики в азиатских странах привел к увеличению потребления пива, и концерн "Heineken" с конца 1980-х гг. значительно расширил свое присутствие в Азии.

Благодаря интернационализации и быстрой реакции на изменения рынка концерн Heineken занял второе место в мире по объему выпущенной продукции. В 2000 г. при участии компании было выпущено около 98 млн гектолитров пива. В 2003 г. компания "Brau-Beteiligungs A. G." (BBAG) вошла в группу компаний Heineken – это стало самым крупным приобретением в истории "Heineken" на тот момент.

Приобретение компании "Scottish & Newcastle" в 2008 г. позволило консолидировать и усилить конкурентоспособность бизнеса Heineken, направив усилия на его устойчивое развитие.

В 2009 г. концерн "Heineken" объявил о партнерстве, направленном на расширение бизнеса в Индии, и укреплении позиций своего совместного предприятия в Азиатско-Тихоокеанском регионе, а также о согласовании основных условий производства и дистрибьюции бренда "Heineken" в Индии.

В новом соглашении закладываются основы для плодотворного сотрудничества, которое послужит стимулом для дальнейшего роста на одном из наиболее быстро развивающихся и перспективных мировых рынков пива.

В 2010 г. состоялось приобретение пивоваренного бизнеса компании "FEMSA", Мексика. Финансирование сделки впервые в истории Heineken было осуществлено за счет акций концерна. Это приобретение призвано обеспечить значительные стратегические преимущества для бизнеса Heineken во всем мире и расширить присутствие компании в странах Северной, Центральной и Южной Америки.

Сегодня "Heineken" – пивоваренная компания, занимающая 3-е место в мире по объему продаж. Портфель брендов концерна "Heineken N. V." насчитывает более 200

марок пива. Основные торговые марки – "Heineken®" и "Amstel®".

Рынки

• В 2011 г. глава концерна "Heineken", Жан-Франсуа ван Боксмеер в интервью, данном ресурсуjust-drinks.com, заявил, что считает Африку краеугольным камнем для бизнеса своей компании. По оценке бизнесмена, "политическая стабильность на африканском рынке увеличивается, появляется средний класс", т.е. именно та социальная группа, на которую делает ставку "Heineken", сообщает портал appablog.wordpress.com.

По прогнозам, в грядущие восемь лет прибыль концерна от продаж пива в Африке должна увеличиться в пять раз.

"То, что Бразилия означает для "Anheuser-Busch InBev", Африка значит для "Heineken". Пока что этот рынок много меньше, чем Бразилия, но и мы пока что находимся в самом начале кривой роста", – заключает ван Боксмеер.

• В 2007–2011 гг. концерн "Heineken" вложил в реализацию проекта по модернизации завода "Патра" в Екатеринбурге 85 млн евро, которые пошли, в частности, на реконструкцию системы складской логистики, расширение производственных мощностей и улучшение условий труда.

Четыре года назад "Патра" производила 20 тыс. бутылок в час, а в настоящее время этот показатель вырос до 60 тыс. бутылок, а общая мощность пивоваренного завода оценивается в 3,2 млн гектолитров. При этом в 2010 г. завод произвел только 1,4 млн гектолитров пива. Руководство завода объясняет, что готово будет загрузить производственные мощности "Патры" на 100% тогда, когда будет сформирован достаточный спрос на продукцию предприятия.

Месхи также сообщил, что завод по итогам 2010 г. занимал 18% рынка Екатеринбурга и 17% рынка Свердловской области. Уже в первом квартале текущего года "Патре" удалось увеличить долю на 2,2% – до 20,2% и до 19,2% соответственно. Компания "Heineken" в России объявляет о запуске "Amstel Premium Pilsener". Мировая премьера бренда состоялась в Санкт- Петербурге в мае 2011 г.

На филиале "Пивоварня Хейнекен" ООО "Объединенные пивоварни Хейнекен" в Санкт- Петербурге сварена первая в мире партия нового международного бренда "Amstel Premium Pilsener". Компания Heineken в России удостоена чести раньше других операционных подразделений концерна Heineken сварить и поставить на российский рынок первую в мире партию нового бренда.

Запуск "Amstel Premium Pilsener" призван усилить портфель брендов компании в премиальном сегменте. "Amstel Premium Pilsener" представлен в сегменте "доступный премиум".

• Пивоваренный гигант "Heineken NV" рассматривает возможность покупки бразильской компании "Primo Schincariol Industria de Cervejas e Refrigerantes SA". Об этом Bloomberg сообщили два осведомленных источника. "Schincariol" является вторым крупнейшим производителем пива в Бразилии. Компания контролирует около 11% местного рынка данной продукции.

• Пивоваренный концерн "Heineken NV" рапортовал о значительном увеличении объемов продажи своей продукции в первом квартале 2011 г. Как сообщает beerbooznews.com, основными регионами, рост сбыта в которых позволил сделать столь оптимистичное заявление, стали Азия и Африка. Одновременно выросли продажи пива и сидра в Европе, хотя и не столь значительно (на 0,6%). Любопытно, что одновременно с этим отмечается снижение спроса (на 1,6%) в цитадели нидерландской компании, столице и самом крупном городе страны Амстердаме.

В процентном выражении рост сбыта за первые 3 месяца 2011 г. составил 6,7%, в стоимостном – выручка выросла до 3,6 млрд евро, побив предсказания экспертов, полагавших, что выше 3,53 млрд подняться не удастся. В первом квартале 2010 г. выручка компании исчислялась суммой в 2,9 млрд, так что положительный годовой тренд очевиден.

Финансы

Чистая прибыль компании до единовременных выплат в 2010 г. выросла на 37% – до 1,45 млрд евро (1,96 млрд долл.). Сравнимая чистая прибыль выросла на 19,7%.

Сравнимый объем продаж сократился в 2010 г. на 3,1%. Компания сэкономила 280 млн евро в рамках программы оптимизации затрат. Руководство концерна сообщило, что ожидает умеренного потребления в Европе и США в 2011 г., учитывая рост безработицы и правительственные программы жесткой экономии.

Кроме всего прочего, компания представит ряд технических инноваций на новой упаковке. Так, например, на задней поверхности и на горле стеклянной бутылке появится рельефное изображение. На поверхности банок появится множество точек, нанесенных тактильными чернилами, что, как уверяют в компании, сделает бренд более узнаваемым. Кроме того, такую банку легче захватить и приятно держать в руках.

Зеленый цвет на этикетке станет ярче и насыщеннее, а эмблема в виде красной звезды поднимется над логотипом.

Вопросы к экзамену:

1. Сущность стратегии и основные подходы к ее пониманию.
2. Основные концепции стратегии и ее роль.
3. Процесс обоснования стратегии предприятия.
4. Концепция управления предприятием.
5. Стадии жизненного цикла предприятия, их характеристика.
6. Понятие и выделение стратегической бизнес-единицы, стратегической зоны хозяйствования.
7. Характеристика стратегической пирамиды предприятия.
8. Характеристика корпоративной стратегии, виды и назначение.
9. Характеристика деловой стратегии, виды и назначение.
10. Характеристика функциональной стратегии, виды и назначение.
11. Сущность, особенности и виды стратегии роста.
12. Сущность, особенности и виды стратегии стабилизации.
13. Сущность, особенности и виды стратегии сокращения.
14. Характеристика инновационных стратегий предприятия.
15. Характеристика производственных и социальных стратегий предприятия.

16. Сущность и составляющие миссии предприятия.
17. Цели предприятия: требования и виды.
18. Характеристика показателей по видам целей.
19. Методология построения «дерево целей»: последовательность и назначение.
20. Сущность и этапы стратегической диагностики.
21. Характеристика методов стратегической диагностики.
22. Сущность функционально-целевого анализа предприятия.
23. Сущность и этапы стратегического управления предприятием.
24. Стратегический анализ: понятие, цель, функции и принципы.
25. Сущность стратегической проблемы, ее основные виды и инструменты анализа.
26. Методология построения «дерево проблем» и диаграммы Исикавы: последовательность и назначение.
27. Методология построения «дерево решений» и диаграммы Омае: последовательность и назначение.
28. Характеристика внешней среды косвенного влияния: основные факторы и свойства.
29. Методология использования стратегического инструмента T.E.M.P.L.E.S.: сущность, назначение и последовательность.
30. Методология использования стратегического инструмента PEST-анализ сущность, назначение и последовательность.
31. Сущность и назначение Pims-анализа.
32. Методология использования стратегического инструмента «национальный ромб»: сущность, назначение и последовательность.
33. Характеристика привлекательности отрасли.
34. Методология оценки привлекательности СЗХ по методу Дельфи: сущность, назначение и последовательность.
35. Сущность и особенности рыночных барьеров входа и выхода из отрасли. Матрица привлекательности СЗХ.
36. Особенности оценки потребителей продукции предприятия.
37. Особенности оценки влияния поставщиков предприятия.
38. Сущность и составляющие внутренней среды предприятия.
39. Методология использования стратегического инструмента SNW-анализ: сущность, назначение и последовательность.
40. Сущность, характеристика и принципы стратегического потенциала.
41. Особенности и инструменты оценки стратегического потенциала предприятия.
42. Основные подходы к определению производственного потенциала предприятия.
43. Методология оценки производственного потенциала предприятия.
44. Сущность и последовательность применения SWOT-анализа предприятия.
45. Характеристика основных подходов к формулированию стратегии. Матрица основных методов установления стратегии. Модели разработки стратегии
46. Характеристика матрицы И.Ансоффа «Товар-рынок»
47. Характеристика матриц по размеру предприятия.
48. Характеристика матрицы «Издержки-потребительская ценность».
49. Характеристика матриц БКГ и Маккинзи.
50. Характеристика матрицы АДЛ.
51. Характеристика стратегического планирования: сущность, этапы, принципы.
52. Сущность и методология стратегического плана по «стратегическим разрывом».

53. Сущность и виды стратегической программы предприятия.
54. Виды планов и их характеристика.
55. Основные задачи и сложности реализации стратегии предприятия.
56. Этапы реализации стратегии предприятия.
57. Сущность бюджетирования и характеристика основных видов бюджетов.
58. Контроль реализации стратегии: сущность и основные составляющие.
59. Типы контроля и методология определения оптимального.
60. Характеристика стратегического и оперативного контроля. Мероприятия по реализации эффективного контроля.

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры, на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения.	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой