

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Уварова Лиана Федоровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 13.12.2023 17:57:58
Уникальный программный ключ:
b6686bbd317ad5ad4cf9618504be1b55d4c225d407106f8746fee51f8322643a

**Частное образовательное учреждение
высшего образования
БАЛТИЙСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ
ИНСТИТУТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Б1.О.22 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника
Бакалавр

Формы обучения
очно-заочная

Санкт-Петербург, 2022

Фонд оценочных средств составлен с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 970, зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59449.

Составитель: д-р экон.наук Исрафилов Н.Т.

Рассмотрено и утверждено на заседании кафедры
15.06.2022 г., протокол №10

Одобрено учебно-методическим советом вуза
15.06.2022 г., протокол № 6.

1. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

1.1 Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
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 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости ОПК-3.2 Определяет порядок реализации организационно-управленческих решений ОПК-3.3 Оценивает последствия реализации организационно-управленческих решений
ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1 Способен выявлять рыночные возможности ОПК-4.2 Способен оценивать рыночные возможности
ПК-3. Способен оценивать воздействие макроэкономической и институциональной среды на функционирование организаций, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение экономических агентов на отдельных рынках и в отдельных отраслях	ПК-3.1 Способен оценивать воздействие макроэкономической и институциональной среды на функционирование организаций ПК-3.2 Способен выявлять и анализировать рыночные и специфические риски ПК-3.3 Способен анализировать поведение экономических агентов на отдельных рынках и в отдельных отраслях

Текущий контроль студентов. При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре (практическом занятии) учитываются:

- степень раскрытия содержания материала;
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков.

Критерии оценивания студента на занятиях

Оценка	Критерии оценки
5, «отлично»	Оценка «отлично» ставится, если студент строит ответ логично в соответствии с планом, показывает максимально глубокие знания профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры.
4, «хорошо»	Оценка «хорошо» ставится, если студент строит свой ответ в соответствии с планом. В ответе представлены различные подходы к проблеме, но их обоснование недостаточно полно. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит необходимые примеры, однако показывает некоторую непоследовательность анализа. Выводы правильны. Речь грамотна, используется профессиональная лексика.
3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ недостаточно логически выстроен, план ответа соблюдается непоследовательно. Студент обнаруживает слабость в развернутом раскрытии профессиональных понятий. Выдвигаемые положения декларируются, но недостаточно аргументированы. Ответ носит преимущественно теоретический характер, примеры ограничены, либо отсутствуют.

2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии недостаточного раскрытия профессиональных понятий, категорий, концепций, теорий. Студент проявляет стремление подменить научное обоснование проблем рассуждениями обыденно-повседневного бытового характера. Ответ содержит ряд серьезных неточностей. Выводы поверхностны
--------------------------	--

Промежуточная аттестация студентов. При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на вопросы теоретического характера и практического характера.

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе;
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов;
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно;
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану.

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается объем правильного решения.

Оценка знаний студента во время итогового контроля по дисциплине определяется его учебными достижениями в семестровый период, результатами рубежного контроля знаний и ответом на экзамене.

Знания умения, навыки студента на экзамене оцениваются оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Оценивание студента на экзамене

Оценка	Требования к знаниям и критерии выставления оценок
2, неудовлетворительно	Студент при ответе демонстрирует плохое знание значительной части основного материала дисциплины. Не информирован или слабо разбирается в проблемах и / или не в состоянии наметить пути их решения. Не способен к критическому анализу и оценке современных научных достижений.
3, удовлетворительно	Студент при ответе демонстрирует знания только основного материала дисциплины, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает логическую последовательность в изложении. Фрагментарно разбирается в проблемах и не всегда в состоянии наметить пути их решения. Демонстрирует достаточно слабое владение критическим анализом и плохо оценивает современные научные достижения.
4, хорошо	Студент при ответе демонстрирует хорошее владение и использование знаний дисциплины, твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно трактует теоретические положения. Достаточно уверенно разбирается в проблемах, но не всегда в состоянии наметить пути их решения и критически проанализировать и оценить современные научные достижения.
5, отлично	Студент при ответе демонстрирует глубокое и прочное владение и использование знаний дисциплины, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом, использует в ответе материал

Оценка	Требования к знаниям и критерии выставления оценок
	монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, способен к критическому анализу и оценке современных научных достижений.

2. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1. (ОПК-3) Назовите термин стратегического менеджмента, обозначающий сознательно разработанную и принятую в установленном порядке программу действий, направленную на достижение поставленной социально значимой цели.

Варианты ответов:

- 1) управленческая стратегия;
- 2) программа управления;
- 3) тактика управления;
- 4) управленческое решение.

2. (ОПК-3) Соотнесите классификационные признаки организационно-управленческих решений (левый столбец) с их типами (правый столбец):

Классификационные признаки организационно-управленческих решений	Типы организационно-управленческих решений
1. По степени новизны	А. Индивидуальные, коллективные
2. По содержанию	Б. Традиционные, нетрадиционные (оригинальные, новаторские)
3. От субъекта принятия решения	В. Оперативные, тактические и стратегические; программные и ситуационные
4. По целям и степени воздействия на объект управления	Г. Экономические, административные, социальные, организационные и другие

3. (ОПК-3) Обоснуйте алгоритм (правильную последовательность выполнения) работ, формирующих фазу подготовки управленческого решения:

- А. Выявление, формулирование и обоснование проблемы.
- Б. Формирование возможных решений.
- В. Сбор и анализ информации для принятия решения.
- Г. Выбор окончательного варианта и принятие решения.
- Д. Критический анализ ситуации.

4. (ОПК-3) Уточните название фазы управленческого процесса, предполагающей выполнение следующих работ:

- 1) разработка плана реализации управленческого решения;
- 2) доведение плана до исполнителей;
- 3) контроль за исполнением;
- 4) внесение необходимых корректив;
- 5) подведение результатов и накопление опыта решения управленческой проблемы

5. (ОПК-3) Термин стратегического менеджмента, позиционируемый как относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы,

отражающаяся в различных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности, имеющих как количественные, так и качественные характеристики?

6. (ОПК-3) Для улучшения социально-психологического климата в коллективе было принято организационно-управленческое решение, нацеленное на совершенствование системы профессиональной подготовки работников. Известно, что базовый уровень социально-психологического климата ($Y_{БАЗ}^{СПК}$), оцениваемый по 5 равнозначным параметрам в интервале от 0,20 (напряженно-конфликтный) до 1,00 (оптимальный), составлял 0,70. Обоснуйте ожидаемый ($Y_{ОЖ}^{СПК}$), обусловленный повышением уровня системы профессиональной подготовки работников ($Y^{СППР}$) с 0,60 до 0,90.

7. (ОПК-3) Уровень социально-психологического климата ($Y_{БАЗ}^{СПК}$) в трудовом коллективе оценивается по 5 равнозначным параметрам (А, Б, В, Г, Д), базовые значения которых составляют: $Y_{БАЗ}^A = 0,70$; $Y_{БАЗ}^B = 0,65$; $Y_{БАЗ}^C = 0,65$; $Y_{БАЗ}^Г = 0,80$; $Y_{БАЗ}^Д = 0,60$. Экспертами установлено, что благополучный климат диагностируется $Y_{БАЗ}^{СПК} \geq 0,74$. Для снижения социальной напряженности в трудовом коллективе было разработано три варианта организационно-управленческих решений: 1) предполагающий увеличение Y^A до 0,90; 2) предполагающий увеличение Y^B и Y^C до 0,75; 3) предполагающий увеличение $Y^Д$ до 0,95. Обоснуйте выбор оптимального варианта, оцените последствия его реализации, то есть, достигаемый уровень социально-психологического климата ($Y_{ДОСТ}^{СПК}$).

8. (ОПК-3) Оцените социально-экономическую значимость принятого организационно-управленческого решения – рассчитайте базисный темп роста производительности труда ($T_{5/1}^{ПТ}$) структурного подразделения предприятия и сопоставьте с темпом роста ПТ по предприятию в целом, равным 112,5 %. Используйте следующие градации: относительно высокая значимость ($T_{5/1}^{ПТ} > 112,5\%$); сопоставимая значимость ($T_{5/1}^{ПТ} = 112,5\%$); относительно низкая значимость ($108,5\% < T_{5/1}^{ПТ} < 112,5\%$); низкая значимость ($T_{5/1}^{ПТ} < 108,5\%$). Примите во внимание, что реализация организационно-управленческого решения обусловит в течение пятилетнего периода следующие цепные темпы роста ПТ: $T_{2/1}^{ПТ} = 102,92\%$; $T_{3/2}^{ПТ} = 103,25\%$; $T_{4/3}^{ПТ} = 103,90\%$; $T_{5/4}^{ПТ} = 104,16\%$.

9. (ОПК-3) Экспертами установлена корреляционная зависимость между двумя социально значимыми показателями: увеличение на 10% уровня качества трудовой жизни ($Y^{КТЖ}$) снижает на 2 п.п. (процентных пункта) коэффициент текучести кадров ($K^{ТК}$). Соотнесите достигаемые в результате реализации организационно-управленческих решений уровни качества трудовой жизни $Y_{ДОСТ}^{КТЖ}$ (левый столбец) с соответствующими им коэффициентами текучести кадров $K_{ДОСТ}^{ТК}$ (правый столбец). Базовые значения: $Y_{БАЗ}^{КТЖ} = 0,600$ и $K_{БАЗ}^{ТК} = 12,0\%$.

Достижимое значение уровня качества труда	Достижимый коэффициент текучести кадров
1. $Y_{ДОСТ}^{КТЖ} = 0,690$	А. $K_{ДОСТ}^{ТК} = 6,5\%$
2. $Y_{ДОСТ}^{КТЖ} = 0,720$	Б. $K_{ДОСТ}^{ТК} = 6,9\%$
3. $Y_{ДОСТ}^{КТЖ} = 0,675$	В. $K_{ДОСТ}^{ТК} = 7,2\%$

4. $U^{КТЖ}_{ДОСТИГ} = 0,753$	Г. $K^{ТК}_{ДОСТИГ} = 9,0\%$
	Д. $K^{ТК}_{ДОСТИГ} = 9,5\%$
	Е. $K^{ТК}_{ДОСТИГ} = 8,0\%$

10. (ОПК-3) Установлено, если бы уровень качества трудовой жизни персонала $U^{КТЖ}$ возрос с 0,750 до 0,855, коэффициент текучести кадров $K^{ТК}$ снизился с 15,0 % до 11,5%. Принятое организационно-управленческое решение позволяет увеличить $U^{КТЖ}$ до 0,885. Оцените последствия – рассчитайте достигнутый коэффициент текучести кадров $K^{ТК}_{ДОСТИГ}$.

Варианты ответов:

- 1) $K^{ТК}_{ДОСТИГ} = 11,0\%$;
- 2) $K^{ТК}_{ДОСТИГ} = 10,5\%$;
- 3) $K^{ТК}_{ДОСТИГ} = 10,0\%$;
- 4) $K^{ТК}_{ДОСТИГ} = 9,5\%$.

11. (ОПК-3) Установлено, если увеличить среднемесячную зарплату персонала с 50 тыс. руб. до 56 тыс. руб., уровень качества трудовой жизни персонала $U^{КТЖ}$ увеличится с 0,80 до 0,84. Результатом принятого организационно-управленческого решения стало повышение $U^{КТЖ}$ до 0,88. Обоснуйте величину среднемесячной зарплаты, обусловившей отмеченный рост уровня качества трудовой жизни персонала.

Варианты ответов:

- 1) 58,5 тыс. руб.;
- 2) 60,0 тыс. руб.;
- 3) 62,0 тыс. руб.;
- 4) 64,5 тыс. руб.

12. (ОПК-3) Для разработки и обоснования организационно-управленческих решений с учетом сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз динамичной внешней среды используется метод стратегического менеджмента, называемый _____?

13. (ОПК-4) Основываясь, с одной стороны, на результатах оценки новых рыночных возможностей, с другой стороны, на развитии новых направлений деятельности, был обоснован выбор маркетинговой стратегии предприятия, отличительной особенностью которой является концентрация маркетинговых усилий на конкретном сегменте рынка, позволяющая занять на нем большую долю. Уточните тип маркетинговой стратегии.

Варианты ответов:

- 1) дифференциация;
- 2) доминирование по издержкам;
- 3) диверсификация;
- 4) концентрация.

14. (ОПК-4) Соотнесите маркетинговые стратегии роста (левый столбец) с рыночными возможностями их реализации (правый столбец):

Маркетинговые стратегии роста	Рыночные возможности для реализации стратегий
1. Интенсификация	А. Если есть возможность контролировать стратегические звенья в производственно-сбытовой цепочке

2. Интеграция	Б. Если возможности существующей производственно-сбытовой цепочки исчерпаны, поэтому следует выходить на новые рынки
3. Диверсификация	В. Если имеются возможности, связанные с производимыми товарами или рынками, на которых действует предприятие

15. (ОПК-4) По результатам критического анализа новых рыночных возможностей предприятием была выбрана конкурентная стратегия маркетинга, основной целью которой является занять место лидера. Уточните тип конкурентной стратегии маркетинга.

16. (ОПК-4) По результатам критического анализа новых рыночных возможностей предприятием была выбрана конкурентная стратегия маркетинга, заключающаяся в том, чтобы действовать согласно решениям лидера рынка в рамках осознанного раздела рынка, если возможности дифференциации малы. Уточните тип конкурентной стратегии маркетинга.

17 (ОПК-4) Разделы бизнес-плана, содержащие оценку новых рыночных возможностей фирмы и анализ конъюнктуры рынка, это – ?

Варианты ответов:

- 1) резюме;
- 2) анализ рынка;
- 3) организация и менеджмент;
- 4) маркетинг и продажи.

18. (ОПК-4) Оцените новые рыночные возможности предприятия (перемещения по секторам матрицы Бостонской консультационной группы), обусловленные увеличением относительной доли рынка с 0,90 до 1,20 д.ед. (долей единицы). Известно, что темп роста профильного рынка (ТРР) 11,5%; высоким считается ТРР = 10,0 %.

Варианты ответов:

- 1) «проблема» → «звезда»;
- 2) «звезда» → «дойная корова»;
- 3) «дойная корова» → «собака»;
- 4) «собака» → «проблема».

19. (ОПК-4) Оцените новые рыночные возможности предприятия (перемещения по секторам матрицы Бостонской консультационной группы), обусловленные снижением относительной доли рынка с 1,15 до 0,85 д.ед. (долей единицы). Известно, что темп роста профильного рынка (ТРР) 11,5%; высоким считается ТРР = 13,0 %.

Варианты ответов:

- 1) «проблема» → «звезда»;
- 2) «звезда» → «дойная корова»;
- 3) «дойная корова» → «собака»;
- 4) «собака» → «проблема».

20. (ПК-3) Фактор, влияющий на функционирование организации (предприятия), не относящийся к институциональной среде _____.

Варианты ответов:

- 1) уровень правового обеспечения хозяйственной деятельности;
- 2) уровень развития инновационного потенциала предприятия;
- 3) уровень налогового законодательства;

4) уровень развития транспортной инфраструктуры.

21. (ПК-3) Проанализируйте поведение экономического агента (фирмы) на рынке совершенной конкуренции, если при достижении максимального (предельного) объема производства (Q_M) выявлено следующее соотношение параметров: средние издержки производства (AC) > цены реализации продукта (P) > средних переменных издержек (AVC).

Варианты ответов:

- 1) однозначно остаться на рынке;
- 2) лучше остаться на рынке, так как выручка от реализации продукции покрывает часть постоянных издержек;
- 3) лучше покинуть рынок, так как выручка меньше совокупных издержек фирмы;
- 4) однозначно покинуть рынок.

22. (ПК-3) Проанализируйте риск невыполнения стратегических задач из-за недостаточного уровня адекватности среды (U^{AC}) стратегии развития предприятия. Известно, что уровень адекватности внешней среды формируют 4 макроэкономических и институциональных параметра, условно обозначенных буквенной символикой: $U^{AC} = \sqrt[4]{U^A \times U^B \times U^C \times U^D}$. Установлено: $U^A = 0,75$; $U^B = 0,68$; $U^C = 0,82$; $U^D = 0,62$. Примите во внимание: при $0,90 < U^{AC} \leq 1,00$ риск отсутствует; при $0,80 < U^{AC} \leq 0,90$ малоощутимый риск; при $0,70 < U^{AC} \leq 0,80$ незначительный риск; при $0,55 < U^{AC} \leq 0,70$ средний риск; при $0,40 < U^{AC} \leq 0,55$ высокий риск; при $U^{AC} \leq 0,40$ критический риск.

23. (ПК-3) Известно, что уровень адекватности внешней среды стратегии развития предприятия формируют 4 параметра, условно обозначенных буквенной символикой: $U^{AC} = \sqrt[4]{U^A \times U^B \times U^C \times U^D}$. Установлено, что развитие транспортной инфраструктуры увеличит U^D с 0,75 до 0,92. Оцените достигаемый уровень адекватности внешней среды ($U_{ДОСТ}^{AC}$) и соответствующий риск невыполнения стратегических задач, если известно, что базовый уровень ($U_{БАЗ}^{AC}$) был равен 0,75. Примите во внимание: при $0,90 < U^{AC} \leq 1,00$ риск отсутствует; при $0,80 < U^{AC} \leq 0,90$ малоощутимый риск; при $0,70 < U^{AC} \leq 0,80$ незначительный риск; при $0,55 < U^{AC} \leq 0,70$ средний риск; при $0,40 < U^{AC} \leq 0,55$ высокий риск; при $U^{AC} \leq 0,40$ критический риск.

24. (ПК-3) Численное выражение уровня риска позволяет установить подходящие пределы (интервалы значений) для _____ риска?

Варианты ответов:

- 1) приемлемого;
- 2) неощутимого;
- 3) критического;
- 4) катастрофического

25. (ПК-3) Риск-менеджмент не подразумевает создание необходимой культуры и инфраструктуры бизнеса для _____.

Варианты ответов:

- 1) снижения риска до приемлемого уровня;
- 2) идентификации, анализа и оценки рисков;
- 3) выработки антирисковых управляющих воздействий;
- 4) оптимизации экономических процессов.

Раздел «Кейс-задания» (задания открытого типа) (ПК-3)

Кейс 1. Описание. Конкурентоспособность инновационной продукции определяется четырьмя равнозначными параметрами, обозначенными в Карте экспертных оценок, соответственно, X_1 ; X_2 ; X_3 ; X_4 .

Карта экспертных оценок градаций конкурентоспособности инновационной продукции					
Параметры	Градации конкурентоспособности (по номограмме Харрингтона)				
	0,20	0,37	0,63	0,80	1,00
X_1	300	320	350	375	410
X_2	1,35	1,43	1,71	2,08	2,35
X_3	описание Д	описание Г	описание В	описание Б	описание А
X_4	500	480	460	430	400

Уровень конкурентоспособности инновационной продукции рассчитывается по формуле:

$$Y_{III}^K = \sum_{i=1}^n (Y_i^K \times d_i), \text{ где } Y_i^K - \text{частный (по } i\text{-му параметру) уровень конкурентоспособности;}$$

d_i – относительная значимость i -го параметра.

Кейс 1 (подзадача 1).

Задание № 1. Опираясь на Карту экспертных оценок, оцените уровень конкурентоспособности по первому параметру (Y_1^K), если $X_1 = 400$.

Задание № 2. Опираясь на Карту экспертных оценок, обоснуйте значение X_2 (с точностью до сотых), если установлено, что $Y_2^K = 0,6943$.

Кейс 1 (подзадача 2).

Задание № 1. Установлено, что оптимальной для анализируемого предприятия является конкурентная стратегия маркетинга «вызов лидеру». Подтвердите обоснованность выбора стратегии результатами оценки риска ее нереализации. Параметры конкурентоспособности инновационной продукции фирмы: $X_1 = 400$; $X_2 = 1,85$; $X_3 = \text{описание А}$; $X_4 = 412$. Примите во внимание, что уровень конкурентоспособности аналогичной продукции фирмы-лидера составляет 0,843.

Задание № 2. Известно, что за счет мобилизации внутренних резервов предприятие может увеличить X_2 на 12,43%. Определите Y_{III}^K предприятия, достигаемый в результате реализации управленческого решения.

Кейс 2. Описание. К реализации анализируемого стратегического вектора предприятия планируется привлечь 60 работников с различными уровнями трудовой мотивации (Y^{TM}) и конкурентоспособности (Y^K): 10 человек ($Y^{TM} = 0,78$; $Y^K = 0,82$); 10 человек ($Y^{TM} = 0,84$; $Y^K = 0,90$); 10 человек ($Y^{TM} = 0,70$; $Y^K = 0,78$); 10 человек ($Y^{TM} = 0,88$; $Y^K = 0,85$); 10 человек ($Y^{TM} = 0,94$; $Y^K = 0,95$); 10 человек ($Y^{TM} = 0,66$; $Y^K = 0,70$).

Кейс 2 (подзадача 1).

Задание № 1. Оцените достаточность уровня трудовой мотивации персонала для успешной реализации стратегии развития предприятия. Установлено, что приемлемый уровень $U_{ПРИЕМ}^{TM} > 0,85$.

Задание № 2. На сколько % изменится уровень трудовой мотивации персонала, если 5 человек с $U^{TM} = 0,66$ заменить на 5 человек с $U^{TM} = 0,90$.

Кейс 2 (подзадача 2).

Задание № 1. Среднемесячный фонд оплаты труда (ФОТ) работников предприятия, занятых в реализации конкретного стратегического вектора, 4,60 млн. руб. Применяется гибкая система оплаты труда, согласно которой индивидуальный заработок работника представляет долевою часть ФОТ, выделяемую пропорционально достигнутому уровню конкурентоспособности. Рассчитать максимальный среднемесячный размер заработной платы (работника с $U^K = 0,95$).

Задание № 2. Как изменится максимальный среднемесячный размер заработной платы (работника с $U^K = 0,95$), если сократить 10 самых немотивированных, низкоконкурентоспособных работников ($U^K = 0,70$), а среднемесячный фонд оплаты труда (ФОТ) работников уменьшить до 4351600 руб.

Кейс 3. Описание. Маркетинговая стратегия предприятия на целевом рынке сопряжена с минимизацией издержек. Годовой выпуск основного продукта 6000 н.ед. (натуральных единиц); коэффициент использования производственной мощности ($K_{ПМ}$) 75,0%. Базовая себестоимость единицы продукта 200 тыс. руб./н.ед. Конкурентная цена продукта 220 тыс. руб./н.ед.

Кейс 3 (подзадача 1)

Задание № 1. Обоснуйте себестоимость (С), обеспечивающую при неизменной конкурентной цене уровень рентабельности продукта ($P_{П}$) 25,0%.

Задание № 2. Определите долю условно-постоянных расходов в базовой себестоимости единицы продукта, если известно, что снижение годового объема производства на 20,0% приводит к увеличению себестоимости единицы продукта на 10,0%.

Кейс 3 (подзадача 2)

Задание № 1. Установлено, если увеличить на 8,00% среднегодовую заработную плату основным производственным рабочим-повременщикам (ОПР), себестоимость единицы продукта увеличится на 1,20%. В соответствии со стратегическими ориентирами предприятия за анализируемый период снижение себестоимости составило 1,56%. При этом среднегодовая зарплата ОПР увеличилась на 12,0%. Обоснуйте произошедший за анализируемый период рост выработки на одного ОПР ($\Delta ПТ$ – производительности труда).

Задание № 2. Сотрудниками отдела маркетинга выявлен предстоящий в анализируемом периоде рост цен на отдельные виды сырьевых и энергетических ресурсов, приводящий к увеличению себестоимости единицы продукта на 5,0%.

В соответствии со стратегическими ориентирами предприятия за анализируемый период себестоимость единицы продукта должна снизиться на 5,0%. Анализ внутренних резервов

предприятия выявил в анализируемом периоде два рычага снижения себестоимости: 1) уменьшение суммы накладных расходов на 10,0%; 2) повышение коэффициента использования производственной мощности и, соответственно, годового объема производства. Обоснуйте требуемую в анализируемом периоде величину $K_{ПМ}$.

Кейс 4. Описание. Для оценки адекватности внешней (макроэкономической и институциональной) среды (BC) задачам стратегического развития предприятия используются 6 параметров, условно обозначенных: $BC_1...BC_6$. Балльные оценки параметров (рейтинги ожидания, восприятия и важности) представлены в таблице.

Параметры внешней среды	$R_{ож}$ – рейтинг ожидания (желаемая оценка), баллы	$R_{вос}$ – рейтинг восприятия (фактическая оценка), баллы	$R_{важ}$ – рейтинг важности (значимость) баллы
1. BC_1	5,00	4,10	4,0
2. BC_2	4,50	3,42	4,5
3. BC_3	4,80	4,32	5,0
4. BC_4	5,00	3,10	5,0
5. BC_5	4,20	2,73	3,6
6. BC_6	5,00	4,00	3,9

Частные уровни адекватности среды, рассчитываются по формуле: $Y_i^{AC} = \frac{P_i^{BOC}}{P_i^{OЖ}}$.

Интегральный уровень адекватности среды: $Y^{AC} = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i^{AC} \times P_i^{BAЖ})}{\sum_{i=1}^n P_i^{BAЖ}}$ /

Кейс 4 (подзадача 1).

Задание 1.

Опираясь на результаты графической презентации, обоснуйте относительно благополучные параметры внешней среды (с рейтингом важности выше среднего и коэффициентом отклонения восприятия от ожидания меньше среднего).

Задание 2.

Опираясь на результаты графической презентации, обоснуйте относительно проблемные параметры внешней среды (с рейтингом важности выше среднего и коэффициентом отклонения восприятия от ожидания больше среднего).

Кейс 4 (подзадача 2).

Задание 1.

Опираясь на балльные оценки параметров, оцените уровень адекватности внешней среды задачам стратегии развития предприятия (с точностью до сотых).

Задание 2. Рассчитайте допустимый уровень адекватности внешней среды ($Y_{доп}^{AC}$) (с точностью до десятитысячных), если зона безопасности ($ЗБ = \frac{(Y^{AC} - Y_{доп}^{AC})}{Y_{доп}^{AC}} \times 100\%$) равна

15,0%

Кейс 5. Описание. Портфель предприятия представлен 7 брендами (стратегическими бизнес-единицами):

Стратегические бизнес-единицы	Объем продаж, д.ед.	Темп роста рынка (TRP), %	Относительная доля рынка (ОДР), д. ед.
Бренд 1	500	5	0,20
Бренд 2	1000	50	0,60
Бренд 3	1500	25	1,20
Бренд 4	450	5	1,50
Бренд 5	3000	10	1,80
Бренд 6	2550	30	0,80
Бренд 7	1000	10	1,20

Высоким считается темп роста рынка (TRP) 15,0%.

Кейс 5 (подзадача 1)

Задание № 1. Постройте матрицу БКГ (Бостонской консалтинговой группы) и определите долю «проблем» в структуре номенклатурного портфеля предприятия.

Задание № 2. Постройте матрицу БКГ (Бостонской консалтинговой группы) и определите долю «звезд» в структуре номенклатурного портфеля предприятия.

Кейс 5 (подзадача 2)

Задание № 1. Как изменится в структуре номенклатурного портфеля предприятия доля «дойных коров», если высоким считать темп роста рынка (TRP) 35,0%.

Задание № 2. Как изменится в структуре номенклатурного портфеля предприятия доля «собак», если высоким считать темп роста рынка (TRP) 35,0%.

КЛЮЧИ ОТВЕТОВ

1. 4
2. 1 – Б; 2 – Г; 3 – А; 4 – В
3. 1 – Д; 2 – А; 3 – В; 4 – Б; 5 – Г
4. фаза реализации управленческих решений
5. эффективность управления
6. $U_{ож}^{СПК} = 0,78$
7. $U_{дост}^{СПК} = 0,74$
8. относительно высокая социально-экономическая значимость ($T_{5/1}^{ИТ} = 115,0\%$).
9. 1 – Г; 2 – Е; 3 – Д; 4 – Б
10. 2
11. 3
12. SWOT-анализ
13. 4
14. 1 – В; 2 – А; 3 – Б
15. стратегия «бросающий вызов»
16. стратегия «следующий за лидером»
17. 2; 4
18. 1
19. 3

20. 2

21. 2

22. незначительный риск ($Y^{AC} = 0,7135$)

23. малоощутимый риск ($Y_{ДОСТ}^{AC} = 0,83$)

24. 1

25. 4

Кейс 1. (подзадача 1) 1) $Y_1^K = 0,92$ 2) $X_2 = 1,85$

Кейс 1. (подзадача 2) 1) выбор конкурентной стратегии маркетинга «вызов лидеру» обоснован; вероятность риска ее нереализации отсутствует, поскольку $Y_{ИП}^K$ предприятия, составляющий 0,884, превышает уровень лидера (0,843). 2) $Y_{ИП}^K = 0,91$

Кейс 2. (подзадача 1) 1) уровень трудовой мотивации персонала ($Y^{TM} = 0,80$) не достаточен для успешной реализации стратегии развития предприятия, поскольку $Y^{TM} < Y_{ПРИЕМ}^{TM}$. 2) $\Delta Y^{TM} = 2,5\%$

Кейс 2. (подзадача 2) 1) 87400 руб./месяц 2) увеличится на 10,0 % (с 87400 до 96140 руб./месяц).

Кейс 3. (подзадача 1) 1) $C = 176$ тыс. руб./ н.ед. 2) доля условно-постоянных расходов в базовой себестоимости единицы продукта составляет 40,0%.

Кейс 3. (подзадача 2) 1) $\Delta ПТ = 25,0\%$. 2) $КПМ = 93,75\%$.

Кейс 4. (подзадача 1) 1) ВС2 ($P_{ВАЖ} = 4,5$; $|K_{ОТКЛ}| = 1,08$); ВС3 ($P_{ВАЖ} = 5,0$; $|K_{ОТКЛ}| = 0,48$). 2) ВС4 ($P_{ВАЖ} = 5,0$; $|K_{ОТКЛ}| = 1,90$).

Кейс 4. (подзадача 2) 1) $Y^{AC} = 0,76$ 2) $Y_{ДОП}^{AC} = 0,6609$.

Кейс 5. (подзадача 1) 1) 35,5%. 2) 15,5%.

Кейс 5. (подзадача 2) 1) увеличится на 15,0 п.п. (процентных пункта).

2) увеличится на 30,0 п.п. (процентных пункта).

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Текущий контроль студентов. Текущий контроль студентов по дисциплине проводится в соответствии с Уставом, иными локальными нормативными актами ЧОУ ВО «Балтийский Гуманитарный Институт» и является обязательной.

Текущий контроль по дисциплине проводится в форме опроса и контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний (тестирование по основным понятиям, закономерностям, положениям и т.д.);
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы (работа на практических занятиях);
- результаты самостоятельной работы (работа на практических занятиях, изучение книг из списка основной и дополнительной литературы).

Активность студента на занятиях оценивается на основе выполненных студентом работ и заданий, предусмотренных данной рабочей программой дисциплины. Студент, пропустивший два занятия подряд, допускается до последующих занятий на основании допуска.

Кроме того, оценивание студента проводится на рубежном контроле по дисциплине. Оценивание студента на контрольной неделе проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия студента (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения студента по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

Оценивание студента на занятиях осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения студента по основным компонентам учебного процесса за текущий период. Оценивание осуществляется по балльно-рейтинговой системе с выставлением оценок в ведомости и указанием количества пропущенных занятий.

Промежуточная аттестация студентов. Промежуточная аттестация студентов по дисциплине проводится в соответствии с Уставом, иными локальными нормативными актами ЧОУ ВО «Балтийский Гуманитарный Институт» и является обязательной.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с учебным планом в период зачетно-экзаменационной сессии.

Студенты допускаются к экзамену в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными в рабочей программе дисциплины.

Экзамен принимает преподаватель, читавший лекционный курс.

Оценка знаний студента на экзамене определяется его учебными достижениями в семестровый период и результатами рубежного контроля знаний и ответом на экзамене.

Знания умения, навыки студента на экзамене оцениваются оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.