

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна

Должность: Исполнительный директор

Дата подписания: 11.12.2025 00:40:05

Уникальный программный ключ:

01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ec82fb87d6

**Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Региональный институт бизнеса и управления»**

Рассмотрено и одобрено на заседании  
Ученого совета Протокол № 8 от 17  
апреля 2023 года, с изменениями и  
дополнениями, одобренными протоколами  
Ученого совета №23/24-02 от 26 января  
2024 года, №25/6 от 21 апреля 2025 года,  
№25/11 от 28 ноября 2025 года

**УТВЕРДЖЕНО**

Проректор по учебно-воспитательной  
работе и качеству образования

Ю.Н.Паничкин

28» ноября 2025 года



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

*по дисциплине «Стратегический менеджмент»*

Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) / специализация «Международный менеджмент»

Для оценки сформированности компетенции:

**ПК-3: " Разработка отдельных функциональных направлений управления рисками."**

ПК-3.1: Знает:

- принципы и этапы стратегического управления организацией
- методы анализа внутренней и внешней среды предприятия при выработке стратегии

ПК-3.2: Умеет:

- формулировать стратегические цели и задачи с учетом специфики организации
- проводить оценку стратегических альтернатив и принимать обоснованные управленческие решения

ПК-3.3: Владеет:

- инструментами стратегического планирования и разработки стратегий развития
- методами реализации и контроля исполнения стратегических решений

Рязань 2025

### Закрытые задания на установление соответствие

**Инструкция для выполнения задания: прочтайте текст и установите соответствие**

#### Профессиональная компетенция ПК-3

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 1:** Установите соответствие между симптомами и типами стратегических проблем.

Симптом	Тип стратегической проблемы
А) Падение доли рынка при росте отрасли	1) Проблема конкурентного позиционирования
Б) Рост издержек выше среднеотраслевых	2) Проблема операционной эффективности
В) Массовый уход ключевых специалистов	3) Проблема организационных компетенций
Г) Ухудшение репутации бренда	4) Проблема имиджа и ценностного предложения

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 2:** Установите соответствие между уровнями стратегии и ключевыми вопросами.

Уровень стратегии	Вопрос
А) Корпоративный	1) Как распределять ресурсы между бизнес-единицами?
Б) Бизнес-уровень	2) Как выигрывать на выбранном рынке?
В) Функциональный	3) Как маркетинг/HR/IT поддержат бизнес-стратегию?
Г) Операционный	4) Как оптимально выполнять ежедневные процессы?

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 3:** Установите соответствие между маркетинговыми ориентациями и их фокусами:

Ориентация	Фокус
А) На продукт	1) Превосходство технических характеристик
Б) На рынок	2) Поиск незанятых сегментов
В) На конкурента	3) Противодействие действиям соперников

Ориентация	Фокус
Г) На клиента	4) Индивидуальные потребности и ценность

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 4:** Установите соответствие между инструментами анализа и объектом оценки.

Инструмент	Объект
А) PESTEL	1) Макро-среда
Б) Пять сил Портера	2) Отраслевая конкуренция
В) VRIO	3) Внутренние ресурсы
Г) Матрица BCG	4) Портфель бизнес-единиц

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

**Индикатор ИПК-3.1**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 5:** Установите соответствие между буквами SMART и их смыслом.:

Критерий	Значение
А) Specific	1) Конкретная формулировка
Б) Measurable	2) Поддаётся количественной оценке
В) Achievable	3) Реалистична с учётом ресурсов
Г) Relevant	4) Соотносится со стратегией
Д) Time-bound	5) Имеет чёткий дедлайн

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4	5

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 6:** Установите соответствие между производственными стратегиями и источниками конкурентного преимущества:

Стратегия	Источник преимущества
А) Гибкость (Agile)	1) Быстрое переключение на новые продукты/объёмы
Б) Масштаб (Mass production)	2) Низкая себестоимость через объём
В) Мастерство (Craftsmanship)	3) Уникальное качество при малых партиях
Г) Массовая кастомизация	4) Стандартизованные модули под индивидуальный

Стратегия	Источник преимущества
	заказ

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 7:** Установите соответствие между режимами входа и их характеристиками:

Режим входа	Контроль/риск
А) Прямой экспорт	1) Низкий контроль, минимальный риск
Б) Лицензирование	2) Низкий контроль, доход в форме роялти
В) Совместное предприятие	3) Средний контроль, разделённый риск
Г) Дочерняя компания (Greenfield)	4) Высокий контроль и инвестиции

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 8:** Установите соответствие между типами структур и их характеристиками:

Структура	Характеристика
А) Функциональная	1) Специализация по функциям
Б) Дивизиональная	2) Самостоятельные бизнес-единицы
В) Матричная	3) Двойное подчинение
Г) Проектная	4) Временные команды под цели

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 9:** Установите соответствие между категориями ресурсов и примерами:

Категория	Пример
А) Материальные	1) Производственные площади
Б) Финансовые	2) Кредитная линия
В) Человеческие	3) Компетенции инженеров
Г) Репутационные	4) Имидж бренда

Категория	Пример
Д) Организационные	5) Система регламентов и ИТ-платформа

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4	5

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 10** Установите соответствие между типами контроля и инструментами:

Тип контроля	Инструмент
А) Финансовый	1) Бюджетирование, отчёт о прибыли
Б) Операционный	2) Карты процессов, нормы выработки
В) Стратегический	3) KPI-панель BSC
Г) Поведенческий	4) Кодекс этики, регламенты

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 11:** Установите соответствие между уровнями неопределённости Courtney и подходами к стратегии:

Уровень	Подход
А) Уровень 1	1) Классическое планирование
Б) Уровень 2	2) Сценарный анализ, гибкая стратегия
В) Уровень 3	3) Реальные опционы
Г) Уровень 4	4) Эмпирические стратегии, пороги входа/выхода

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 12:** Установите соответствие между перспективами BSC и типовыми KPI:

Перспектива	KPI
А) Финансы	1) ROI
Б) Клиенты	2) NPS
В) Внутренние процессы	3) Время цикла производства
Г) Обучение и развитие	4) Часы обучения на сотрудника

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 13:** Установите соответствие между уровнями TRL и их содержанием:

TRL	Содержание
А) TRL 3	1) Доказательство концепции в лаборатории
Б) TRL 6	2) Прототип в условиях, близких к реальным
В) TRL 8	3) Завершено тестирование, готово к производству
Г) TRL 9	4) Коммерческая эксплуатация

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 14:** Установите соответствие между инструментами хеджирования и их особенностями:

Инструмент	Особенность
А) Форвард	1) Фиксированный курс, обязательство
Б) Опцион	2) Право без обязательства
В) Своп	3) Покупка и продажа с разными датами
Г) Натуральный хедж	4) Баланс валютных потоков без деривативов

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 15:**

**Вопрос:** Установите соответствие между методами ценообразования и принципами:

Метод	Принцип
А) На основе ценности	1) Цена = воспринятая выгода
Б) Конкурентное	2) Ориентир на цены рынка
В) «Издержки +»	3) Себестоимость + маржа
Г) Динамическое	4) Изменение в реальном времени

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 16** Установите соответствие между этапами модели Коттера и их результатами:

Этап	Результат
А) Чувство неотложности	1) Осознание необходимости перемен
Б) Коалиция лидеров	2) Группа, способная вести изменения
В) Краткосрочные победы	3) Ранние достижения, рост доверия
Г) Закрепление изменений	4) Встраивание в культуру и системы

**Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:**

1	2	3	4

#### **Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г
2	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г
3	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г
4	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г
5	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г 5 → Д
6	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г
7	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г
8	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г
9	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г 5 → Д
10	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г
11	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г
12	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г
13	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г
14	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г
15	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г
16	1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г

#### **Закрытые задания на установление последовательности**

**Инструкция для выполнения задания: прочтайте текст и установите последовательность**

#### **Профессиональная компетенция ПК-3**

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 1:** Определите правильный порядок диагностики стратегической проблемы предприятия:

- А) Определение ключевых заинтересованных сторон
- Б) Формулировка проблемы в стратегических терминах
- В) Сбор и систематизация данных о внешней среде
- Г) Анализ первопричин (root-cause)
- Д) Оценка влияния проблемы на достижение целей

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 2:** Расположите этапы классического стратегического цикла в правильной последовательности:

- А) Реализация стратегии
- Б) Контроль и корректировка
- В) Стратегический анализ
- Г) Формулирование стратегии

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 3:** Установите последовательность этапов стратегического маркетингового планирования:

- А) Позиционирование
- Б) Разработка маркетинг-микса
- В) Сегментация рынка
- Г) Выбор целевого сегмента

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--

**Индикатор ИПК-3.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 4:** Определите порядок применения инструмента SWOT при ситуационном анализе:

- А) Анализ внешних угроз
- Б) Разработка стратегических альтернатив
- В) Сбор данных о внутренней среде
- Г) Построение матрицы SWOT
- Д) Оценка возможностей среды

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 5:** Расставьте элементы иерархии целей предприятия в порядке их разработки:

- А) Миссия
- Б) Функциональные цели подразделений
- В) Видение
- Г) Корпоративные стратегические цели
- Д) Операционные планы

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 6:** Определите последовательность разработки технологической стратегии для промышленного предприятия:

- А) Выбор приоритетных технологий
- Б) Мониторинг технологических трендов
- В) Оценка технологического потенциала предприятия
- Г) Определение потребности в ресурсах и финансировании
- Д) Реализация и контроль внедрения

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 7:** Установите этапы выхода предприятия на зарубежный рынок:

- А) Выбор режима входа (экспорт, JV, дочерняя компания)
- Б) Анализ конкурентной среды целевого рынка
- В) Адаптация продукта и процессов под местные требования
- Г) Вход на рынок (операционный запуск)
- Д) Пост-входовой контроль показателей

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 8:** Определите последовательность действий по приведению организационной структуры в соответствие с новой стратегией предприятия:

- А) Выявление стратегических приоритетов
- Б) Диагностика текущей структуры
- В) Определение несоответствий («структурный разрыв»)
- Г) Разработка нового организационного дизайна
- Д) Реализация изменений и управление сопротивлением

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 9:** Расположите этапы аудита ресурсов и компетенций организации:

- А) Опись материальных и нематериальных ресурсов
- Б) Оценка ценности ресурсов (VRIO)
- В) Анализ цепочки ценности
- Г) Выявление критических дефицитов
- Д) Планирование развития потенциала

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10:** Установите порядок проектирования новой системы управления производственным подразделением:

- А) Формулировка требований к системе (KPI, процессы)
- Б) Диагностика существующей системы
- В) Генерация альтернативных вариантов дизайна
- Г) Оценка и выбор оптимального варианта
- Д) Планирование внедрения

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 11:** Определите порядок построения сценариев развития внешней среды на основе PESTEL-анализа:

- А) Идентификация ключевых драйверов изменений
- Б) Оценка неопределенности и влияния драйверов
- В) Формирование базового, оптимистичного и пессимистичного сценариев
- Г) Определение стратегических «сигналов-маячков»
- Д) Разработка стратегических вариантов для каждого сценария

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 12:** Установите последовательность внедрения системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC):

- А) Определение стратегических тем и карт целей
- Б) Связь показателей BSC с программами и бюджетами
- В) Формирование ключевых показателей эффективности (KPI) по перспективам BSC
- Г) Коммуникация BSC в организации и обучение персонала
- Д) Итеративная настройка BSC на основе мониторинга

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 13:** Определите правильный порядок управления рисками глобальной цепочки поставок:

- А) Идентификация узких мест и критически важных поставщиков
- Б) Оценка вероятности и влияния рисков (heat-map)
- В) Разработка стратегии диверсификации и резервного запаса
- Г) Внедрение цифровых инструментов мониторинга цепочки
- Д) Постоянное стресс-тестирование и пересмотр стратегии

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 14:** Определите последовательность принятия решения о внедрении прорывной технологии (disruptive technology) на предприятии:

- А) Анализ влияния технологии на бизнес-модель и цепочку ценности
- Б) Оценка коммерческой жизнеспособности (market viability)
- В) Разработка пилотного проекта
- Г) Расчёт финансовых метрик (NPV, IRR, Payback)
- Д) Масштабирование и интеграция в основную деятельность

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 15:** Определите последовательность вывода нового продукта на мировой рынок:

- А) Глобальное позиционирование и единое ценностное предложение
- Б) Выбор пилотных регионов запуска
- В) Локализация маркетинговых сообщений и каналов
- Г) Формирование глобальной цепочки поставок
- Д) Пост-пилотный масштабный развёртыв

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 16:** Определите последовательность управления программой стратегических изменений в организации:

- А) Создание коалиции лидеров изменений
- Б) Формирование видения и дорожной карты изменений
- В) Коммуникация видения и вовлечение персонала
- Г) Быстрые победы (quick wins) и укрепление успеха
- Д) Закрепление изменений в корпоративной культуре и системах

**Запишите соответствующую последовательность букв с лева на право:**

--	--	--	--	--

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	В → А → Г → Д → Б
2	В → Г → А → Б
3	В → Г → А → Б
4	В → А → Д → Г → Б
5	В → А → Г → Б → Д
6	Б → В → А → Г → Д
7	Б → А → В → Г → Д
8	А → Б → В → Г → Д
9	А → В → Б → Г → Д
10	Б → А → В → Г → Д

11	$A \rightarrow B \rightarrow V \rightarrow G \rightarrow D$
12	$A \rightarrow B \rightarrow G \rightarrow V \rightarrow D$
13	$A \rightarrow B \rightarrow V \rightarrow G \rightarrow D$
14	$A \rightarrow B \rightarrow G \rightarrow V \rightarrow D$
15	$A \rightarrow G \rightarrow B \rightarrow V \rightarrow D$
16	$A \rightarrow B \rightarrow V \rightarrow G \rightarrow D$

### **Открытые задания с развернутым ответом**

**Инструкция для выполнения задания: прочтайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ**

#### **Профессиональная компетенция ПК-3**

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 1:** Что такое *стратегическая проблема* организации?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 2:** Как компания может быстро диагностировать стратегическую проблему без масштабного аудита?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 3:** В чём основное отличие *корпоративной* стратегии от *бизнес-стратегии*?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 4:** Сколько этапов включает классический стратегический цикл предприятия?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 5:** Почему ценностно-ориентированное ценообразование (value-based pricing) повышает маржу компании?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6:** Что, скорее всего, произойдёт с показателем LTV, если NPS компании упадёт на 20 пунктов?

**Поле для ответа:**

**Индикатор:** ИПК-3.1

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 7:** Как одним словом называется анализ политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов?

**Поле для ответа:**

**Индикатор:** ИПК-3.2

**Время на ответ:** 5 мин.

**Задание 8:** Как сценарное планирование уменьшает стратегический риск крупных инвестиций?

**Поле для ответа:**

**Индикатор:** ИПК-3.1

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 9:** Как называется критерий SMART, определяющий наличие чёткого дедлайна?

**Поле для ответа:**

**Индикатор:** ИПК-3.1

**Время на ответ:** 5 мин.

**Задание 10:** Почему отсутствие причинно-следственных связей в карте стратегии делает систему BSC малоэффективной?

**Поле для ответа:**

**Индикатор:** ИПК-3.2

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 11:** Расшифруйте показатель ОЕЕ в производственном менеджменте.

**Поле для ответа:**

**Индикатор:** ИПК-3.2

**Время на ответ:** 5 мин.

**Задание 12:** Что случится с показателем ОЕЕ, если запланированные простои оборудования (downtime) увеличатся на 10 % при неизменных скорости и качестве?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 13:** Как естественный (натуральный) хедж снижает валютный риск экспортёра?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 14:** Почему высокая концентрация поставок у одного зарубежного поставщика увеличивает стратегический риск?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 15:** Как в модели Коттера называется группа топ-менеджеров, которая ведёт программу изменений?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 16:** Какой ресурс большинства компаний, по вашему мнению, является самым труднокопируемым конкурентами в долгосрочной перспективе?

**Поле для ответа:**

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Если KPI отклоняются от целевых значений и тенденция сохраняется, компания рискует потерять долю рынка, маржу или репутацию. Это сигнал для коррекции стратегии.
2	Variance-анализ уже встроен в отчётный контур, не требует дополнительных данных и показывает, где результаты уходят за пределы допуска (threshold).
3	Корпоративное руководство решает «в какие отрасли входить/выходить», бизнес-единица — «как побеждать в заданной отрасли (издержки, дифференциация, фокус)».
4	Каждый этап логически переходит в следующий, создавая непрерывный петлевой процесс управления.
5	Метод захватывает потребительскую ренту, позволяя удерживать premium price даже при росте издержек.

6	Низкий NPS уменьшает частоту сделок и срок жизни клиента, два ключевых множителя LTV-формулы.
7	Метод систематизирует внешнее окружение и выявляет возможности/угрозы для стратегии.
8	Понимание диапазона исходов позволяет встроить опции «отложить», «расширить», «свернуть», снижая отрицательное ожидаемое значение потерь.
9	Дедлайн позволяет планировать ресурсы, бюджет и контрольные точки.
10	Сотрудники не видят, как улучшение нефинансовых показателей конвертируется в прибыль, и снижают приоритет задач.
11	$OEE = \text{доступность} \times \text{производительность} \times \text{качество}$ .
12	Поскольку производительность и качество постоянны, падение доступности напрямую тянет вниз итоговый OEE (произведение трёх множителей).
13	Закупая сырьё или обслуживая кредиты в валюте экспортной выручки, фирма снижает чистую экспозицию.
14	Геополитика, форс-мажор или банкротство поставщика могут вызвать остановку производства, рост закупочных цен и штрафы.
15	Коалиция формирует критическую массу власти, ресурсы и пример поведения для остальной организации.
16	Даже при наличии капитала и технологий конкурент не может быстро воспроизвести историю бренда, его эмоциональную связь с потребителем и социальный доказательный эффект.

**Закрытые задания с выбором одного правильного ответа и обоснованием выбора**

**Инструкция для выполнения задания: прочтайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа**

**Профессиональная компетенция ПК-3**

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 1:** Какой из перечисленных признаков первым сигнализирует руководству о стратегической проблеме, требующей пересмотра конкурентного позиционирования?

**✓ Выберите один правильный ответ:**

- А) Одновременный рост выручки и издержек
- Б) Падение доли рынка при росте отрасли
- В) Снижение текучести персонала
- Г) Увеличение рекламного бюджета

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 2** Какой базовый подход к формулированию стратегии описывает Майкл Порттер?

✓ Выберите один правильный ответ:

- А) 5 уровней лидерства
- Б) Матрица «рост–доля»
- В) Стратегии конкурентного преимущества
- Г) Теория ресурсов и компетенций

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИПК-3.1

**Время на ответ:** 5 мин.

**Задание 3:** Какой показатель стратегического маркетинга напрямую измеряет лояльность клиентов?

✓ Выберите один правильный ответ:

- А) ROMI (возврат на маркетинговые инвестиции)
- Б) NPS (индекс готовности рекомендовать)
- В) CPA (стоимость привлечения)
- Г) Market Share Growth (прирост доли рынка)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИПК-3.1

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 4:** Какой параметр в модели пяти сил Портера отражает угрозу появления взаимозаменяемых товаров?

✓ Выберите один правильный ответ:

- А) Сила поставщиков
- Б) Сила покупателей
- В) Угроза новых входящих
- Г) Угроза товаров-заменителей

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИПК-3.1

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 5:** Какой метод позволяет определить критические факторы успеха (CSF) при формировании целей?

✓ Выберите один правильный ответ:

- А) Метод Дельфи
- Б) Анализ бенчмарков
- В) SWOT-анализ
- Г) Анализ цепочки ценности Портера

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6:** Какой показатель лучше всего отражает эффективность использования оборудования при производственной стратегии «масштаб»?

**Выберите один правильный ответ:**

- А) ОЕЕ (общая эффективность оборудования)
- Б) ТRL (уровень технологической готовности)
- В) ТТМ (время вывода на рынок)
- Г) R&D-интенсивность

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 7:** Какой барьер выхода на рынок ЕС наиболее критичен для производителя пищевой продукции из стран СНГ?

**Выберите один правильный ответ:**

- А) Высокие ввозные пошлины
- Б) Немонетарные технические регламенты (стандарты качества)
- В) Валютные ограничения
- Г) Ограниченный потребительский спрос

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 8:** Какой тип организационной структуры лучше всего поддерживает стратегию массовой кастомизации?

**Выберите один правильный ответ:**

- А) Чисто функциональная
- Б) Дивизиональная по регионам
- В) Матричная продукт-функция
- Г) Проектная адхократия

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 9:** Какой из перечисленных ресурсов согласно VRIO-рамке обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество?

**Выберите один правильный ответ:**

- А) Лёгко копируемая технология
- Б) Высокая узнаваемость бренда с уникальной историей

- В) Доступ к общедоступному сырьёвому рынку
- Г) Стандартное программное обеспечение

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИПК-3.2

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10:** Какой принцип лежит в основе концепции «lean management»?

✓ **Выберите один правильный ответ:**

- А) Максимизация загрузки оборудования
- Б) Выравнивание производства (heijunka)
- В) Минимизация вариативности спроса
- Г) Исключение потерь, не создающих ценности для клиента

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИПК-3.3

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 11:** Какой показатель используется для количественной оценки гибкости проекта в условиях высокой неопределённости?

✓ **Выберите один правильный ответ:**

- А) NPV, рассчитанная по фиксированному сценарию
- Б) Реальная опционная стоимость (Real Option Value)
- В) Срок окупаемости
- Г) Коэффициент текущей ликвидности

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИПК-3.3

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 12:** Какой элемент карты стратегии BSC напрямую иллюстрирует причинно-следственную связь между инвестициями в обучение и финансовыми результатами?:

✓ **Выберите один правильный ответ:**

- А) KPI «оборачиваемость запасов»
- Б) Визуальная стрелка от перспективы «обучение» к «внутренние процессы»
- В) Гистограмма распределения затрат
- Г) Финансовый отчёт о прибылях и убытках

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИПК-3.3

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 13:** Какой критерий венчурные фонды считают ключевым при оценке стартапа с прорывной технологией на ранней стадии?

✓ Выберите один правильный ответ:

- А) Положительная EBITDA
- Б) Размер рынка (ТАМ)
- В) Годовая амортизация
- Г) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИПК-3.3

**Время на ответ:** 5 мин.

**Задание 14** Какой из перечисленных факторов увеличивает стоимость опциона «пут» для хеджирования валютного риска?

✓ Выберите один правильный ответ:

- А) Снижение волатильности валютной пары
- Б) Сокращение срока до экспирации
- В) Повышение волатильности валютной пары
- Г) Снижение процентной ставки в базовой валюте

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИПК-3.3

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 15:** Какой цифровой показатель лучше всего отражает экономический эффект кампании performance-маркетинга?

✓ Выберите один правильный ответ:

- А) СРМ (стоимость тысячи показов)
- Б) CTR (кликальность)
- В) CPA (стоимость целевого действия)
- Г) Bounce Rate (показатель отказов)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор:** ИПК-3.3

**Время на ответ:** 4 мин.

**Задание 16:** Какой подход к управлению сопротивлением изменениям фокусируется на создании внутреннего «дискомфорта статус-кво» через данные и факты?

✓ Выберите один правильный ответ:

- А) Коучинг лидеров
- Б) Коммуникационная кампания успехов

В) « Burning Platform»

Г) Материальное стимулирование

Ответ:

Обоснование:

#### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	Б	При росте ёмкости отрасли абсолютные продажи могут даже увеличиваться, но относительный показатель (доля) падает, указывая на слабость ценностного предложения или маркетинговых усилий.
2	В	Модель объясняет, что, чтобы получить экономически обоснованную рентабельность, фирма должна выбрать один из устойчивых способов обойти конкурентов по стоимости или ценности.
3	Б	Индикатор сегментирует респондентов на промоутеров, нейтралов и критиков, что позволяет количественно связать лояльность с будущими денежными потоками.
4	Г	Чем выше доступность и привлекательность заменителя, тем ниже потолок цены и рентабельности существующих товаров.
5	В	Критические факторы лежат в пересечении сильных сторон с возможностями и слабостями с угрозами, определяя приоритеты целей.
6	А	Стратегия масштаба опирается на высокую степень использования оборудования для снижения удельных издержек; ОЕЕ напрямую измеряет этот параметр.
7	Б	Несоответствие стандартам ведёт к отказу на границе независимо от цены и спроса.
8	В	Стратегия кастомизации требует гибкости продуктов (продуктовое измерение) при сохранении экономии масштаба в функциях (производство, R&D)
9	Б	Уникальная история повышает барьер имитации, создавая ценность для клиентов и позволяя фирме удерживать премиальные цены.
10	Г	Устранение потерь высвобождает ресурсы и сокращает цикл, улучшая оборачиваемость капитала.
11	Б	Метод позволяет монетизировать управлеченческую гибкость, которая игнорируется в статическом NPV.
12	Б	Графическая связь подчёркивает логику инвестиции → процесс → клиент → финансы.
13	Б	При отсутствии финанс. истории ТАМ определяет ceiling выручки, а значит, будущую оценку.
14	В	Цена опциона пропорциональна стандартному отклонению движения цены базового актива согласно модели Блэка–Шоулза.
15	В	Показатель позволяет сопоставить цену льда с его LTV и оценить экономическую обоснованность кампании.
16	В	Формируется ощущение срочности на основе реальных угроз (финансовых, рыночных), что снижает сопротивление.

## **Закрытые задания с выбором нескольких вариантов ответа и развернутым обоснованием выбора**

**Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите все правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов**

### **Профессиональная компетенция ПК-3**

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 1:** Какие из перечисленных признаков чаще всего указывают на зарождающуюся стратегическую проблему предприятия?

**✓ Выберите несколько неправильных ответов:**

1. Одновременное падение доли рынка и рост отрасли
2. Снижение маржинальности основных продуктов
3. Увеличение среднего чека постоянных клиентов
4. Рост коммерческих и административных издержек выше инфляции
5. Уменьшение оборота денежных средств при прежнем объёме продаж

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 2:** Какие методы относятся к классическим инструментам анализа первопричин стратегической проблемы (root-cause)?

**✓ Выберите несколько неправильных ответов:**

1. Диаграмма Исикавы («рыбья кость»)
2. Метод «5 Почему»
3. Парето-диаграмма
4. PESTEL-анализ
5. Карта цепочки ценности Портера

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 3:** Какие элементы обязательно входят в миссию предприятия согласно классическим рекомендациям стратегического менеджмента?

**✓ Выберите несколько неправильных ответов:**

1. Группа целевых потребителей
2. Ключевая потребность, которую удовлетворяет компания
3. Дата выхода на IPO

4. Базовая технология или компетенция
5. Целевые показатели EBITDA

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 4:** Какие направления роста описаны в матрице Ансоффа?

❖ Выберите несколько неправильных ответов:

1. Проникновение на рынок
2. Развитие продукта
3. Диверсификация
4. Интеграция «вперёд»
5. Развитие рынка

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 5:** Какие основания чаще всего используют для сегментации потребительского рынка в стратегическом маркетинге?

❖ Выберите несколько неправильных ответов:

1. Демографические признаки
2. Психографические особенности
3. Уровень загрузки производственного оборудования
4. Поведенческие характеристики
5. Географический фактор

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 6:** Какие метрики напрямую влияют на рост жизненной ценности клиента (CLV/LTV)?

❖ Выберите несколько неправильных ответов:

1. Частота покупок
2. Средний чек
3. Средний срок жизни клиента

4. CPA (стоимость привлечения)
5. Уровень оттока (churn)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 7:** Какие внешние факторы входят в классический PESTEL-анализ?

✓ Выберите несколько неправильных ответов:

1. Технологические
2. Социокультурные
3. Экологические
4. Организационные
5. Политические

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 8:** Какие шаги входят в базовый алгоритм сценарного планирования?

✓ Выберите несколько неправильных ответов:

1. Идентификация драйверов изменений
2. Оценка неопределённостей и их влияния
3. Выбор оптимистичного и пессимистичного сценариев
4. Разработка «сигналов-маячков»
5. Подготовка регламентов бухгалтерского учёта

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.1**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 9:** Какие критерии метода SMART отвечают за измеримость и ограниченность во времени цели?

✓ Выберите несколько правильных ответов:

1. Specific
2. Measurable
3. Attainable
4. Relevant

5. Time-bound

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 10:** Какие связи в карте стратегии Balanced Scorecard считаются критическими для обоснования инвестиционного бюджета?

❖ Выберите несколько правильных ответов:

1. От «обучения и развития» к «внутренним процессам»
2. От «внутренних процессов» к «клиентам»
3. От «клиентов» к «финансам»
4. От «финансов» обратно к «обучению»
5. От «финансов» к «акционерам»

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 11:** Какие факторы напрямую формируют гибкость производственной системы?

❖ Выберите несколько неправильных ответов:

1. Уровень унификации оборудования
2. Квалификация многопрофильного персонала
3. Запасы сырья «точно в срок» (ЛТ)
4. Модульная конструкция продукта
5. Вертикальная интеграция в добычу сырья

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 12:** Какие показатели чаще всего включают в финансовый анализ внедрения прорывной технологии?

❖ Выберите несколько неправильных ответов:

1. NPV проекта
2. IRR проекта
3. Период окупаемости (Payback Period)
4. Точка безубыточности по объёму (BEP)

5. Темп прироста выручки отрасли

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 13:** Какие инструменты помогают минимизировать валютные риски экспортёра?

✓ Выберите несколько неправильных ответов:

1. Натуральный хедж
2. Валютный форвард
3. Опцион «колл» на валюту
4. Лизинг оборудования в валюте дохода
5. Рост дивидендных выплат в нацвалюте

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 14:** Какие меры повышают устойчивость глобальной цепочки поставок к геополитическим шокам?

✓ Выберите несколько неправильных ответов:

1. Диверсификация поставщиков по регионам
2. Поддержание стратегического запаса критических компонентов
3. Создание цифровой платформы видимости цепочки (end-to-end)
4. Полная централизация складов в стране происхождения
5. Контракты «take-or-pay» только с одним перевозчиком

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.2**

**Время на ответ: 7 мин.**

**Задание 15:** Какие мероприятия включают типовую программу управления сопротивлением изменениям?

✓ Выберите несколько неправильных ответов:

1. Коммуникация «почему и зачем» изменений
2. Обучение новым навыкам
3. Создание системы быстрых побед
4. Скрытие информации о негативных последствиях

5. Материальное и нематериальное стимулирование при достижении промежуточных целей

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИПК-3.3**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 16:** Какие ресурсы и возможности чаще всего классифицируют как «динамические способности» (dynamic capabilities) фирмы?

✓ **Выберите несколько неправильных ответов:**

1. Умение быстро переконфигурировать цепочку поставок
2. Наличие патентов с длительным сроком действия
3. Корпоративная культура экспериментирования
4. Автоматизированная ERP-система учёта операций
5. Процесс непрерывной разведки рынка (market sensing)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	1, 2, 4, 5	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1. Потеря доли при растущем рынке — свидетельство утраты конкурентного преимущества.</li><li>• 2. Сжатие маржи показывает, что компания не может перекладывать издержки на клиента.</li><li>• 4. Рост фикс-издержек снижает операционный рычаг.</li><li>• 5. Замедление денежного оборота ухудшает ликвидность и стоимость капитала.</li></ul>
2	1, 2, 3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Исиакава визуализирует множество причин.</li><li>• «5 Почему» углубляется в корень проблемы.</li><li>• Парето отделяет «великолепную малость» причин, дающих большую долю эффекта.</li></ul>
3	1, 2, 4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Потребитель (1) — адресат ценностного предложения.</li><li>• Потребность (2) формирует смысл существования.</li><li>• Компетенция (4) отличает компанию от альтернатив.</li></ul>
4	1, 2, 3, 5	Четыре квадранта: существующий продукт/рынок (проникновение), новый рынок, новый продукт, новый продукт+новый рынок (диверсификация).
5	1, 2, 4, 5	Комбинация критерии позволяет создать экономически устойчивые кластеры с предсказуемым спросом и ценовой эластичностью.
6	1, 2, 3, 5	СРА влияет на экономику привлечения, но не входит в расчёт

		совокупного дохода от клиента.
7	1, 2, 3, 5	«Организационные» относятся к внутренним аспектам, а не к макро-среде.
8	1, 2, 3, 4	Бухгалтерский учёт (5) — операционный процесс, не относящийся к этапам сценарного анализа.
9	2, 5	Они позволяют включить цель в систему КРІ и бюджетирования.
10	1, 2, 3	Обратные связи (4) не критичны при первичном планировании, а связь 5 является трактовкой финансовой перспективы.
11	1, 2, 4	JIT минимизирует запас, но снижает буфер гибкости; интеграция в сырьё увеличивает контроль, но не скорость переналадки.
12	1, 2, 3, 4	Комбинация NPV, IRR, Payback и BEP позволяет оценить доходность и устойчивость к колебаниям спроса.
13	1, 2, 3, 4	Дивидендная политика (5) влияет на распределение прибыли, а не на снижение риска операционных потоков.
14	1, 2, 3	Централизация (4) и зависимость от одного перевозчика (5) увеличивают риск единой точки отказа.
15	1, 2, 3, 5	Прозрачность формирует доверие, обучение — компетенции, победы — уверенность, стимулы — личную заинтересованность.
16	1, 3, 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1</b> — способность reconfiguring.</li> <li>• <b>3</b> — культурная основа seizing.</li> <li>• <b>5</b> — sensing изменений рынка.</li> </ul>