

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ

И.о. директора ПМФИ –  
филиала ФГБОУ ВО ВолГМУ  
Минздрава России

д.м.н.  М.В. Черников

Протокол Ученого совета № 1  
от 31 августа 2020 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И**  
**ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО**  
**ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ: 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**  
(уровень бакалавриата)

Пятигорск, 2020

## **РАЗРАБОТЧИКИ:**

Доцент кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации, канд. экон. наук, доцент Багдасарян Д.Г.

## **РЕЦЕНЗЕНТ:**

Доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного управления, ФГБАОУ ВО «Северо-Кавказский Федеральный университет», Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) в г. Пятигорске, доцент, кандидат экономических наук, Жуковская Наталья Петровна

## **В рамках дисциплины формируются следующие компетенции, подлежащие оценке настоящим ФОС:**

- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК 3)
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК 5)
- способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК 17).

## **1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **Раздел 1 Сущность стратегического управления организацией**

<b>№</b>	<b>Вопросы для текущего контроля успеваемости студента</b>	<b>Проверяемые компетенции</b>
	<b>Основные подходы стратегического менеджмента к управлению современной компанией</b>	ПК-3, ПК-5
<b>1</b>	Предпосылки и история возникновения стратегического менеджмента	ПК-3, ПК-5
<b>2</b>	Сущность стратегического менеджмента	ПК-3, ПК-5
<b>3</b>	Особенности стратегического мышления и стратегического менеджмента	ПК-3, ПК-5
	<b>Анализ внешней и внутренней среды организации.</b>	ПК-3, ПК-5
<b>1</b>	Анализ внешней среды организации	ПК-3, ПК-5
<b>2</b>	Анализ внутренней среды организации	ПК-3, ПК-5
<b>3</b>	Разработка процедур и методов контроля	ПК-3, ПК-5
	<b>Комплексные методы и инструменты стратегического анализа</b>	ПК-3, ПК-5
<b>1</b>	SWOT- анализ и методика его проведения	ПК-3, ПК-5
<b>2</b>	Портфельный анализ	ПК-3, ПК-5
<b>3</b>	Разработка стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента	ПК-3, ПК-5

### **Раздел 2 Базисные стратегии бизнеса**

<b>№</b>	<b>Вопросы для текущего контроля успеваемости студента</b>	<b>Проверяемые компетенции</b>
	<b>Экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности</b>	ПК-3, ПК-5, ПК-17

1	Понятие миссии организации	ПК-3, ПК-5, ПК-17
2	Цели развития организации	ПК-3, ПК-5, ПК-17
3	Внедрение технологических и продуктовых инноваций	ПК-3, ПК-5, ПК-17
4	Современными технологиями управления персоналом	ПК-3, ПК-5, ПК-17
	<b>Стратегии развития организации и формирование новых бизнес-моделей</b>	ПК-3, ПК-5, ПК-17
1	Основные области выбора стратегии развития	ПК-3, ПК-5, ПК-17
2	Виды стратегий развития организации	ПК-3, ПК-5, ПК-17
3	Методы принятия управленческих решений	ПК-3, ПК-5, ПК-17
4	Формирование новых бизнес-моделей с применением инструментария стратегического менеджмента	ПК-3, ПК-5, ПК-17

**ПРИМЕРЫ ТИПОВЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ ИЛИ ИНЫХ МАТЕРИАЛОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ХОДЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ СТУДЕНТОВ**

**Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 1  
Сущность стратегического управления организацией**

**Тема 1. Основные подходы стратегического менеджмента к управлению современной компанией**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Предпосылки и история возникновения стратегического менеджмента
2. Сущность стратегического менеджмента
3. Особенности стратегического мышления и стратегического менеджмента

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Предпосылки и история возникновения стратегического менеджмента
2. Сущность стратегического менеджмента
3. Особенности стратегического мышления и стратегического менеджмента

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Раскройте предпосылки и собственно историю возникновения стратегического менеджмента.
2. Какое событие принято считать отправной точкой возникновения стратегического менеджмента и какие учения внесли наибольший вклад в его формирование и последующее развитие?
3. В чем причины возрастания роли и значения стратегического менеджмента в современных условиях?

4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы стратегического менеджмента.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Перечень тем рефератов:**

1. Инвестиции и их экономическая сущность.
2. Классификация инвестиций, виды, источники и направления инвестирования
3. Инвестиционный проект, его цель и содержание.

**Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

**1. Стратегия – это:**

- a) управление персоналом организации;
- b) выбор уровней управления;
- c) план деятельности по распределению ограниченных ресурсов во времени для достижения целей организации;
- d) система последовательных решений задач обеспечивающих перспективное движение организации к поставленной цели с учетом изменений внешней и внутренней среды.

**2. Стратегические цели имеют отношение к:**

- a) конкретным отделам организации;
- b) структуре управления;
- c) всей организации в целом.

**3. Стратегический план – это:**

- a) план деятельности руководства;
- b) план распределения этапов деятельности;
- c) совокупность этапов деятельности при помощи, которых организация намеревается достичь своих целей.

**4. К внутренним факторам, определяющим развитие стратегии, относятся следующие факторы:**

- a) организационные;
- b) культурные;
- c) финансовые;
- d) политические.

**5. Объектами стратегического менеджмента являются:**

- a) исследование и развитие;
- b) производство;
- c) мотивация;
- d) маркетинг;
- e) различные виды стратегий организации.

**6. На корпоративном уровне различают следующие виды стратегий:**

- a) функциональная;
- b) деловая;
- c) портфельная.

**7. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:**

- a) выбор структуры организации;
- b) поиск сферы деятельности;
- c) выбор стратегии выживания.

**8. К основным факторам, определяющим эффективность стратегического менеджмента, относятся:**

- a) использование количественных методов;
- b) финансовые и статистические методы;
- c) мотивация персонала;
- d) эффект различных систем оплаты по различным профессиям.

**9. Рабочая модель стратегического менеджмента включает:**

- a) выбор поставщиков ресурсов;
- b) разработку структуры организации;
- c) определение организационных и личностных ценностей;
- d) финансовые ресурсы;
- e) навыки персонала;
- f) выбор рынков сбыта.

**10. Исходным (начальным) этапом процесса стратегического менеджмента являются:**

- a) формирование стратегии;
- b) изучение внутренней среды;
- c) изучение внешней среды;
- d) анализ и оценка состояния организации.

## **Тема 2. Анализ внешней и внутренней среды организации**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Анализ внешней среды организации
2. Анализ внутренней среды организации
3. Разработка процедур и методов контроля

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Анализ внешней среды организации
2. Анализ внутренней среды организации
3. Разработка процедур и методов контроля

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Что понимается под внешней средой функционирования организации и какие факторы внешней среды влияют на деятельность организации?
2. Какую методику целесообразно использовать при анализе факторов общей, или дальней, окружающей среды?
3. Какие факторы М. Портер называет факторами конкурентного окружения?
4. Какие факторы относят к факторам внутренней среды организации, или факторам ресурсного потенциала?
5. Перечислите и кратко охарактеризуйте методики анализа внутренней среды организации.

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Задание 1.** Дайте определения следующих понятий:

Внешняя и внутренняя среда организации  
Микроокружение и макроокружение  
Возможности, угрозы и стратегические проблемы  
Экономические кластеры

**Задание 2.** Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры,

1) На какие части можно разделить среду обитания фирмы, дайте их характеристики?

2) Какие факторы внешней среды фирмы относят микроокружению и макроокружению?

3) Какая информация о внешней среде необходима для анализа ситуации фирмы? Дайте характеристику основным видам политической, экономической, социальной информации, приведите примеры ее использования при принятии стратегического решения.

4) Как могут использоваться в стратегическом анализе среды международные стандарты учета, отчетности и оценки (МСФО и МСО) и отчеты о корпоративной социальной ответственности (КСО)?

5) Назовите основные источники информации о внутренней среде фирмы.

6) Какие подразделения фирмы отвечают за сбор и обработку финансовой и маркетинговой информации, технической, нормативной, правовой обеспечение актуальности и использование в процессе оперативного и стратегического управления.

**Задание 3.** На примере организации базы – практики проанализируйте и охарактеризуйте информацию, имеющую стратегический характер, из следующих источников:

учредительные документы (предназначение организации, состав учредителей, участие в финансово-промышленных группах и др.);

первичные документы, фиксирующие состав основных и оборотных средств и их оценку;

первичные документы, отражающие хозяйственные операции и вызываемые ими движения денежных средств, а также доходы и расходы хозяйствующего субъекта;

проектно-техническая документация (технические паспорта, технологические карты и др.);

юридические документы, фиксирующие отношения с инвесторами, поставщиками и покупателями, заемщиками, эмитентами и вкладчиками;

данные оперативного учета и отчетности;

бухгалтерская отчетность, включая все приложения и пояснительную записку;

акты ревизий, аудиторских и налоговых проверок, заключения коммерческих банков;

планово-нормативная документация;

материалы, характеризующие состав персонала, особенно руководящий состав;

планы и отчеты предприятия, бизнес-планы;

документация системы менеджмента качества;  
отчеты перед акционерами и отчеты о корпоративной социальной.

**Перечень тем рефератов:**

1. Методы инвестирования.
2. Показатели и методы расчета экономической оценки инвестиций
3. Инвестиционная привлекательность предприятий

**Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

**1. Осуществление стратегии производится путем изменений:**

- a) численности работающих;
- b) культуры руководства;
- c) системы используемой информации;
- d) поставщиков ресурсов.

**2. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:**

- a) система мотивации персонала;
- b) технология менеджмента;
- c) структуризация целей.

**3. Планирование играет следующую роль в реализации стратегии:**

- a) определяет этапы разработки стратегических и оперативных планов;
- b) распределяет финансовые ресурсы между уровнями стратегии;
- c) распределяет возможные доходы между персоналом корпорации.

**4. Основными составляющими компонентами стратегического плана являются:**

- a) цели;
- b) политика;
- c) объекты продаж;
- d) структуры;
- e) финансирование.

**5. Процесс стратегического планирования включает:**

- a) выбор стратегии;
- b) изучение рынка;
- c) формулировку целей и задач;
- d) определение уровней иерархии;
- e) оценку возможностей и альтернативных вариантов;
- f) мотивацию;
- g) реализацию плана.

**6. Укажите основные задачи стратегического менеджмента:**

- a) определение сферы деятельности и формулирования стратегических установок;
- b) постановка стратегических целей и задач для их достижения;
- c) формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производителя;
- d) реализация стратегического плана;
- e) оценка результатов деятельности и изменения стратегического плана или методов его реализации;

f) постановка и решение текущих задач предприятия.

**7. Процесс стратегического управления включает:**

- a) разработка стратегии фирмы. Стратегическое видение в организации;
- b) реализация стратегии;
- c) оценка результатов деятельности;
- d) контролинг.

**8. Задачами создания стратегии являются:**

- a) разработка стратегического видения;
- b) разработка миссии фирмы;
- c) реализация стратегии;
- d) разработка стратегии;
- e) установление целей и определения направления развития.

**9. К факторам, формирующим стратегию, относятся:**

- a) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- b) ориентация коллектива предприятия на стратегию;
- c) привлекательность продукции, отрасли;
- d) конкурентоспособность фирмы;
- e) корпоративная культура.

**10. При выработке стратегии необходимо анализировать:**

- a) финансовое состояние фирмы;
- b) ситуации в отрасли;
- c) внутренние ситуации;
- d) внешние ситуации;
- e) цепочки ценностей;
- f) издержки и конкурентоспособность;
- g) общие ситуации.

**Тема 3. Комплексные методы и инструменты стратегического анализа**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. SWOT- анализ и методика его проведения
2. Портфельный анализ
3. Разработка стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента

**Задания для самостоятельной работы:**

1. SWOT- анализ и методика его проведения
2. Портфельный анализ
3. Разработка стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. В чем преимущества комплексных методов стратегического анализа?
2. Какие комплексные методы стратегического анализа вы знаете?
3. В чем сущность SWOT-анализа и почему в его название вынесены именно эти буквы английского алфавита?



4. Перечислите и кратко охарактеризуйте содержание этапов осуществления SWOT-анализа.

5. Деятельность каких предприятий целесообразно рассматривать с использованием методик портфельного анализа?

6. Что означают следующие категории товаров: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» и «собаки» в Бостонской матрице?

7. На базе какой методики возникла матрица General Electric, или матрица Мак-Кинси?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

1) Опишите роль стратегического анализа в процессе стратегического управления.

2) Раскройте содержание основных этапов стратегического анализа организационной среды и стратегии фирмы.

3) Дайте характеристику основных методов стратегического анализа.

4) Раскройте сущность метода GAP-анализа целей и стратегий фирмы.

5) Какие виды факторного анализа могут быть использованы при оценке позиции и стратегии фирмы?

6) Раскройте сущность регрессивно-корреляционного анализа.

7) В чем состоят сходство и различие методов кластерного и системного анализа?

8) Какие задачи стратегического управления помогает решать функционально-стоимостной анализ?

9) Для каких ситуаций среды фирмы возможно использование методов линейного программирования?

10) Как оценить оптимальность выбора метода в конкретной ситуации?

**Задание 2.** Используя систему FAROUT, оцените возможность применения перечисленных аналитических методов экономического анализа для получения ценной стратегической информации для следующих ситуаций.

Ситуация А. Организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями и конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам, а традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Вероятность появления новых конкурентов высокая.

Ситуация Б. Организация является монополистом, а увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация. Существующие рынки не насыщены продуктом организации.

Норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти.

Заполните для каждой ситуацию табл. 1

**FAROUT – оценка приемлемости результатов аналитических методов**

	<b>Ф</b> ориентация на будущее	<b>А</b> точность	<b>Р</b> ресурсная эффектив- ность	<b>О</b> объектив- ность	<b>У</b> полезность	<b>Т</b> своевре- нность	<b>Итого</b> (баллов)
GAР-анализ							
Факторный анализ							
Регрессивно-корреляционный анализ							
Функционально-стоимостной анализ							
Линейное программирование							

**Перечень тем рефератов:**

1. Инвестор в системе реализации инвестиционного проекта.
2. Портфель инвестиционных проектов: принципы и методы его формирования и оценки
3. Стратегическое и оперативное регулирование инвестиционным портфелем.

**Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

**1. Принципами стратегического управления являются:**

- a) опора на то, за счет чего компания преуспевает;
- b) создание конкурентных преимуществ;
- c) обеспечение наилучших возможностей для роста компании;
- d) повышение оплаты труда персонала.

**2. Основными типами конкурентных стратегий являются:**

- a) стратегия низких издержек;
- b) стратегия дифференциации производства;
- c) наступательная стратегия;
- d) оборонительная стратегия;
- e) стратегия вертикальной интеграции;
- f) стратегия горизонтальной интеграции.

**3. Основными типами наступательной стратегии являются:**

- a) противостояние сильным сторонам конкурента или превышение их;
- b) покупка предприятий конкурента;
- c) физическое недопущение конкурента на рынок;
- d) захват незанятых рыночных пространств;
- e) партизанская война (наступление-отход);
- f) использование слабых сторон конкурента;
- g) активация и одновременное наступление фирмы на конкурента по нескольким направлениям, фронтам.

**4. Основными типами маркетинговых стратегий являются:**

- a) стратегия в независимых отраслях, фирмах;
- b) стратегия в отраслях, находящихся в стадии зрелости;
- c) стратегия в отношении к фирмам, находящимся в состоянии стагнации или спада;
- d) стратегия в раздробленных отраслях;
- e) стратегия в новых отраслях.

### **5.Условия, обеспечивающие успех деловых стратегий:**

- a) предпочтение усилиям по обеспечению своей конкурентоспособности на длительный срок;
- b) избегать стратегии «застрявшего на полпути»;
- c) придерживаться тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ;
- d) недооценка действий конкурента;
- e) переоценка действий конкурента;
- f) остерегаться активных, сильных конкурентов;
- g) избегать снижения цен без достаточного обоснования издержек.

### **6.Назначение стратегии диверсификации фирмы:**

- a) усиление своей привлекательности;
- b) многопрофильное развитие;
- c) повышение доходности;
- d) расширение ассортимента конкретного изделия;
- e) получение дополнительных выгод;
- f) расширение сферы своей деятельности.

### **7.Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:**

- a) поглощение;
- b) диверсификация в родственные отрасли;
- c) диверсификация в неродственные отрасли;
- d) стратегия свертывания и ликвидации;
- e) стратегия приватизации;
- f) стратегия многонациональной диверсификации;
- g) стратегия реструктурирования, восстановления и экономии.

### **8.Определение текущей стратегии компании:**

- a) материальная поддержка убыточных хозяйственных подразделений;
- b) оценка направлений развития фирмы с учетом портфеля заказов;
- c) избавление от убыточных и непривлекательных хозяйственных подразделений;
- d) формирование хозяйственного портфеля заказов;
- e) выбор направлений капиталовложений в развитие и освоение новых производств.

### **9.Реализация стратегии предусматривает:**

- a) активизацию менеджеров всех уровней;
- b) выделение средств на реализацию стратегии;
- c) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
- d) стимулирование выполнения стратегического замысла;
- e) формирование корпоративной культуры;
- f) периодическую отчетность о выполнении стратегии.

### **10.Основные условия выполнения стратегии:**

- a) формирование квалификационных и перспективных кадров;
- b) подбор и эффективное использование персонала;
- c) усиление конкурентных преимуществ фирмы;

- d) приведение организационной структуры в соответствии со стратегией развития фирмы;
- e) повышение роли первого руководителя фирмы.

## **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 2 Базисные стратегии бизнеса**

### **Тема 4. Экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности**

#### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие миссии организации
2. Цели развития организации
3. Внедрение технологических и продуктовых инноваций
4. Современными технологиями управления персоналом

#### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Понятие миссии организации
2. Цели развития организации
3. Внедрение технологических и продуктовых инноваций
4. Современными технологиями управления персоналом

#### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Как осуществляется определение общего направления развития организации?
2. В чем сущность и содержание миссии организации в широком и узком смыслах?
3. Какие способы используются для оформления миссии организации и последующего доведения ее до широкой общественности?
4. Каким требованиям должна отвечать формулировка миссии и какие структурные компоненты она должна содержать?
5. Что понимается под целью развития организации и какие показатели могут быть использованы в процессе определения целей?
6. Какие требования предъявляются к целям развития организации и в каком случае цели становятся инструментом стратегического менеджмента?
7. Как классифицируются цели развития организации?
8. Что представляет собой «дерево целей» и как оно формируется?

#### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

##### **Задание 1. Дайте определения следующих понятий:**

Финансовые результаты

Рентабельность

Прибыль

Прибыль на инвестированный капитал

Денежный поток

Маржинальный доход

Производственный левверидж

Точка безубыточности

Ликвидность

Финансовая устойчивость

**Задание 2.** По каким показателям финансовых отчетов можно определить:

объём и источники получения денежных средств и направления их использования;

способность компании в результате своей деятельности обеспечивать превышение поступлений денежных средств над выплатами;

способность компании выполнять свои обязательства;

степень самостоятельного обеспечения инвестиционных потребностей за счёт внутренних источников;

причины разности между величиной полученной прибыли и объёмом денежных средств;

общую картину производственных результатов, краткосрочной ликвидности, долгосрочной кредитоспособности.

**Задание 3.** Существует три основных подхода к оценке: доходный, рыночный и затратный. Поясните в чем преимущества и недостатки каждого из этих подходов.

**Задание 4.** Чем может быть мотивирован выбор руководством компании одной из следующих стратегий:

Стратегия максимизации маржи.

Стратегия увеличения объема.

Стратегия снижения себестоимости.

Подкрепите свои выводы о достоинствах и недостатках этих стратегия примерами из практики предприятий Ставропольского края.

**Перечень тем рефератов:**

1. Методы регулирования инвестиционной деятельностью

2. Резервы и пути повышения инвестиционной активности предприятий.

**Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

**1. Выберите характеристики, которые должны обязательно присутствовать в формировании миссии организации:**

a) отраслевая принадлежность;

b) получение прибыли;

c) назначение;

d) роль для общества;

e) ассортимент продукции;

f) политика по отношению к персоналу.

**2. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?**

a) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;

b) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;

c) изучение специфики товара конкурента.

**3. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:**

a) портфельная;

- b) текущая;
- c) деловая (конкурентная);
- d) функциональная.

**4. Основной целью функциональной стратегии является:**

- a) разработка миссии организации;
- b) разработка целей и задач в подразделениях организации;
- c) определение сроков реализации продукции;
- d) выявление потребностей персонала.

**5. Основной целью деловой стратегии является:**

- a) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
- b) расширение портфеля ценных бумаг;
- c) определение работ в подразделениях организации;
- d) совершенствование структуры управления.

**6. Основной целью портфельной стратегии является:**

- a) разделение труда;
- b) определение специфики и особенностей товара конкурента;
- c) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг; ПС
- d) выявление конкурентных преимуществ.

**7. Каким характеристикам удовлетворяет стратегия, которая в настоящее время реализуется в вашей организации?**

- a) ментальная правильность;
- b) ситуационность;
- c) уникальность;
- d) будущая неопределенность;
- e) гибкая адекватность.

**8. Какие из следующих утверждений вы считаете верными?**

- a) существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
- b) процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
- c) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
- d) при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.

- a) первое;
- b) второе;
- c) третье;
- d) четвертое;

**9. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:**

- a) текущего планирования к долгосрочному;
- b) стратегического планирования к стратегическому управлению;
- c) долгосрочного планирования к стратегическому.

**10. Миссия организации сформулирована следующим образом : «Организация существует для производства товаров и услуг с целью**

получения дохода от их реализации». Такая формулировка миссии характерна для:

- a) стратегического управления;
- b) оперативного управления;
- c) обоих видов управления.

## **Тема 5. Стратегии развития организации и формирование новых бизнес-моделей**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Основные области выбора стратегии развития
2. Виды стратегий развития организации
3. Методы принятия управленческих решений
4. Формирование новых бизнес-моделей с применением инструментария стратегического менеджмента

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Основные области выбора стратегии развития
2. Виды стратегий развития организации
3. Методы принятия управленческих решений
4. Формирование новых бизнес-моделей с применением инструментария стратегического менеджмента

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Какие действия включает в себя процесс стратегического выбора?
2. В каких областях может осуществляться выбор стратегии развития организации?
3. По каким основаниям классифицируют стратегии развития организации?
4. Как классифицируются стратегии развития организации, если за основу деления принять долю, которую предприятие занимает на рынке?
5. Какую классификацию стратегий предлагает Ф. Котлер?
6. Перечислите и кратко охарактеризуйте эталонные, или базисные, стратегии развития организации.

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

Выберете 3 фирмы разных отраслей: промышленность, строительство, сельское хозяйство, торговля, транспорт. Сравните данные отчетов этих фирм за три прошедших года по следующим показателям: изменения объемов продаж, добавленной стоимости и прибыли. Заполните для каждого предприятия форму в табл. 1

Определите, какой стратегии придерживаются эти фирмы за последние три года: максимизации прибыли, роста продаж или роста добавленной стоимости?

## Результаты стратегических управленческих решений

<i>Показатели</i>	<i>2010 год</i>	<i>2011 год</i>	<i>2013 год</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Выручка (Объем продаж), тыс. руб.)			
Прирост выручки, в % к предыдущему году			
Себестоимость, тыс. руб.)			
Прибыль, тыс. рублей			

### **Перечень тем рефератов:**

1. Малый бизнес: стратегии развития
2. Разработка механизма устойчивого развития организации
3. Разработка программы организационного развития.
4. Разработка программы управления стратегическими изменениями
5. Реорганизация деятельности: предпосылки, способы, условия эффективной реализации, последствия

### **Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

#### **1. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:**

- a) ориентация внутрь организации;
- b) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- c) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- d) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- e) ориентация на внешнюю среду.

#### **2. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:**

- a) работники – это ресурс организации;
- b) персонал - это исполнители отдельных работ и функций;
- c) работники – это основа организации;
- d) работники – основная ценность организации;
- e) персонал – это источник благополучия фирмы.

#### **3. Эффективность деятельности и управления предприятием определяется прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала. Такая оценка эффективности характерна для:**

- a) стратегического управления;
- b) оперативного управления;
- c) текущего управления.

#### **4. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:**

- a) окружение не будет изменяться;
- b) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- c) в окружении постоянно будут происходить изменения.

#### **5. При стратегическом управлении планы организации:**



a) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;

b) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;

c) фиксируют желаемое в будущем состоянии;

d) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.

**6. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:**

a) оценить стратегическую уязвимость фирмы;

b) оценить эффект синергии;

c) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.

**7. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:**

a) масштаба производства;

b) кривой опыта;

c) масштаба деятельности;

d) синергии.

**8. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:**

• стратегическое управление – новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;

• переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;

• для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия;

• переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.

a) первое;

b) второе;

c) первое и второе;

d) второе и третье;

e) третье;

f) третье и четвертое;

g) четвертое.

**9. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышает сумму доходов от отдельного использования те же ресурсы, называют эффектом:**

a) масштаба производства;

b) кривой опыта;

c) масштаба деятельности;

d) синергии.

**10. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?**

- a) определение целей – определение миссии – выбор стратегии;
- b) выбор стратегии – определение миссии – определение целей;
- c) определение миссии – определение целей – выбор стратегии;
- d) определение миссии – выбор стратегии – определение целей.

## **Контрольная работа**

### **ВАРИАНТ 1**

#### **Задание 1**

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии. Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей направлениям компании). Достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании как основы ее конкурентного преимущества. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. Каков уровень стратегии, включающей эти мероприятия?

#### **Задание 2**

Действуя на рынке гостиничных услуг, компания Motel 6 ориентируется на придающих значение цене путешественников, которым надо переночевать в чистом, уютном и без излишеств номере. Чтобы обеспечить себе низкие издержки в гостиничном бизнесе, компания: 1) выбирает относительно недорогие площадки для строительства своих зданий, обычно недалеко от автомагистралей с интенсивным движением, но достаточно далеко, чтобы не платить лишнего за землю; 2) строит только необходимые здания, никаких баров и ресторанов, только лишь иногда компания сооружает бассейны 3) ориентируется на стандартные архитектурные проекты с использованием недорогих материалов и строительной техники; 4) комнаты просто обставлены и декорированы. Эти моменты снижают затраты как на строительство, так и на обслуживание мотелей. Без баров, ресторанов и других гостиничных услуг компания может работать только с персоналом по регистрации, уборке, строителями и технической службой. Для того чтобы привлечь путешественников, которые хотят получить простой, но комфортабельный ночлег, компания использует уникальную, хорошо узнаваемую рекламу по радио. В рекламе подчеркивается чистота комнат, отсутствие излишеств, дружелюбная атмосфера и, конечно, низкие цены. Определить, что является основой конкурентного преимущества компании и ее стратегию.

#### **Задание 3**

Фирма в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования. Определить тип стратегии фирмы.

## **ВАРИАНТ 2**

### **Задание 1**

Разработка кабельных систем связи позволила компаниям Prodigy, CompuServe, America Online, обслуживающим домашние компьютеры, предоставлять своим абонентам услуги по передаче компьютерных игр, бюллетеней, статистической информации, использованию электронной системы покупок через кабельное телевидение. Заинтересованность потребителей в радиотелефонах открыла новый сегмент рынка для производителей телефонного оборудования. Какое отношение приведенные факты имеют к разработке стратегии указанных фирм и других компаний, работающих на тех же сегментах рынка?

### **Задание 2**

Компания LL Bean, занимающаяся выполнением заказов по почте, гарантирует покупателям замену некачественного товара вне зависимости от времени покупки: «Вся наша продукция удовлетворит вас на 100 %. Если этого не произойдет, вы можете в любое время вернуть товар, мы заменим его, вернем вам деньги или перечислим на ваш счет, в зависимости от ваших пожеланий». Определите характер конкурентной стратегии компании LL.

### **Задание 3**

В основу своей стратегии фирма положила проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала слишком зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля. Определить, какую стратегию реализует фирма и уточнить ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

### **Задание 4**

Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель – ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише. Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя. Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты. Определите тип стратегии фирмы.

## **ВАРИАНТ 3**

### **Задание 1**

«Компания John Hancock намерена не только контролировать, но и развиваться, завоевывая свою долю рынка, предлагая частным лицам и учреждениям самый широкий круг товаров и услуг. Помимо страхования компания John Hancock занимается банковским делом, представляет полный набор брокерских услуг, занимается инвестированием, – и это только несколько сфер ее диверсифицированной деятельности. Мы надеемся, что эти новые направления выбраны нами верно и что они приведут к процветанию нашей компании». Определить, выполнение какой из задач стратегического управления отражает текст ситуации. В чем особенность ее выполнения?

### **Задание 2**

Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение состоит в том, что она теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей. Определить стратегию фирмы.

### **Задание 3**

В компании Mars Inc. каждый работник, включая президента, получает еженедельный бонус в размере 10 % заработной платы, если в течение этой недели он приходит на работу вовремя. Такое поощрение имеет целью сведение к минимуму количества опозданий и прогулов, что стимулирует рост производительности труда за счет производства большего количества шоколадных батончиков в единицу рабочего времени. На что делается ставка в компании?

### **Задание 4**

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан.

Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. Определить тип стратегии компании.

### **Задание 5**

Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бета – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8 баллов, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов. Оценить конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с колонией Бета.

## **ВАРИАНТ 4**

### **Задание 1**

Для трех подразделений компании были найдены следующие формулировки миссии:

1. «Назначением отдела кадров является обеспечение успеха компании путем подготовки руководителей, создании высокоэффективных коллективов и увеличения потенциальных возможностей каждого служащего».

2. «Миссией отдела претензий является снижение общей стоимости предъявляемых рекламаций, суммы выплачиваемых компенсаций и числа заявлений по поводу порчи имущества, что обеспечивается использованием эффективных инструментов сдерживания роста стоимости претензий, предотвращения убытков, организацией эффективного контроля».

3. «Миссия системы охраны состоит в проведении мероприятий по защите персонала и имущества, используя предупредительные превентивные меры и проводя соответствующие расследования».

Определить особенности приведенных формулировок, характер подразделений и уровень миссий.

### **Задание 2**

Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определить стратегию производителя компьютеров.

### **Задание 3**

Фирма в своей деятельности реализует предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В течение короткого периода времени она ликвидирует (закрывает) отдельные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности и отказывается от некоторых других направлений своей деятельности. Определить тип стратегии фирмы.

### **Задание 4**

Руководители компании Texas Instruments & Dana Corp. настаивают на том, чтобы группы (команды) и подразделения устанавливали свои собственные задачи по выполнению стратегии и проводили тщательный анализ их выполнения. В чем особенности подхода компании к выполнению стратегии?

### **Задание 5**

Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам. Сформулировать миссию ресторана.

## **ВАРИАНТ 5**

### **Задание 1**

Сферу стратегии компании представляют страны, которые являются важнейшими рынками сбыта продукции: Северо-Американские страны,

страны Тихоокеанского кольца (Австралия, Япония, Южная Корея, Южно-Азиатские страны).

Стратегия бизнеса основана на однотипной базовой стратегии по всему миру, при необходимости допускаются небольшие отклонения по странам. Стратегия по продукции предполагает высокий уровень ее стандартизации по всему миру. Заводы размещаются по принципу обеспечения максимального конкурентного преимущества (в странах с низкими затратами, близко к основным рынкам, географически распределены для минимизации транспортных расходов, используются несколько крупных заводов для максимизации экономии на масштабах производства). Поставщики выбираются наиболее выгодные, из любого района мира. Маркетинг и сбыт в значительной степени скоординированы в мировом масштабе. При необходимости осуществляется некоторая адаптация к условиям страны, где компания ведет деятельность. Все основные стратегические решения принимаются в тесной координации с головной компанией. Организационная структура используется компанией для унификации операций, осуществляемых в каждой стране. Определите характер международной стратегии компании.

### **Задание 2**

Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной фирмы на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу.

Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции. Определить, что должна делать фирма в стратегическом направлении в этой ситуации.

### **Задание 3**

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области бизнеса очень незначительный. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой получить большую долю рынка вызывает немедленную контратаку доминирующих в этой отрасли конкурентов.

Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать позиции бизнес-области. Определить, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

### **Задание 4**

Фирма реализует одну из конкурентных стратегий, используя один из принятых подходов. Последний состоит в создании таких особенностей товаров, которые повышают результативность в его применении потребителем. При этом фирма предлагает покупателям продукцию с большими возможностями, более долговечную, удобную, легкую в использовании. Определить тип конкурентной стратегии фирмы и назвать другие подходы, которые фирма может реализовать в рамках этой стратегии.

## **ВАРИАНТ 6**

### **Задание 1**

В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на то, как сложно им добиться роста объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение длительного времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке. Определить, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

### **Задание 2**

Компания Federal Express новаторски изменила цепочку ценностей в области доставки небольших посылок. Фирмы, работающие по традиционной схеме, комплектовали оплаченные отправления всех размеров и перевозили скомплектованную партию в пункты назначения, используя грузовые и коммерческие авиарейсы, а затем доставляли посылки получателю. Federal Express сфокусировала свое внимание на рынке оказания почтовых услуг, связанных с доставкой посылок малых размеров и документов в течение ночи. Посылки собирались в специализированных пунктах сбора в конце дня, а затем отправлялись самолетами компании в центральное отделение компании в Мемфисе, где они с 23.00 до 3 часов утра сортировались по пунктам назначения и в утренние часы самолетами переправлялись в нужные города. Этим же утром посылки на специальных автомобилях доставлялись получателю. Таким образом, затраты компании были достаточно низкими, что позволило ей гарантировать доставку посылок в течение ночи по всей территории США по цене не выше 11 дол. В итоге в 1996 г. Federal Express имела 58 % рынка по доставке посылок самолетами против 15 % Airbure Express и 10 Emery/Purolator. Определите основные черты конкурентной стратегии компании *Federal Express*.

### **Задание 3**

Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия. Определить стратегию фирмы.

### **Задание 4**

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – это «звезда» в прошлом, которая в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определить, к какому типу относится данное направление, и дать характеристику потока денежной наличности в этой области.

### **Задание 5**

Рынок ЕС объединяет более 380 млн. потребителей. К единому рынку присоединяется все большее число стран. Определить, как это влияет на стратегические решения фирм, производящих сливочное масло.

## 2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

### Вопросы к зачету

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
1.	Становление стратегического менеджмента, характеристика его основных этапов	ПК-3,ПК-5,ПК-17
2.	Сущность понятия «стратегия» и «стратегический менеджмент».	ПК-3,ПК-5,ПК-17
3.	Главные задачи стратегического менеджмента.	ПК-3,ПК-5,ПК-17
4.	Подходы к определению стратегического менеджмента	ПК-3,ПК-5,ПК-17
5.	Характеристика функций стратегического менеджмента.	ПК-3,ПК-5,ПК-17
6.	Факторы, обуславливающие необходимость стратегического управления	ПК-3,ПК-5,ПК-17
7.	Школы стратегического менеджмента	ПК-3,ПК-5,ПК-17
8.	Формирование миссии и стратегического видения	ПК-3,ПК-5,ПК-17
9.	Миссия организации: сущность, место и роль в стратегическом управлении	ПК-3,ПК-5,ПК-17
10.	Формулировка и установление целей организации.	ПК-3,ПК-5,ПК-17
11.	Виды целей и их классификация	ПК-3,ПК-5,ПК-17
12.	Совокупность целей фирмы и их приоритеты	ПК-3,ПК-5,ПК-17
13.	Построение дерева целей организации. Основные требования, предъявляемые к целям	ПК-3,ПК-5,ПК-17
14.	Сущность и уровни стратегии. Распределение задач разработки стратегии по уровням иерархии	ПК-3,ПК-5,ПК-17
15.	Характеристика корпоративной стратегии	ПК-3,ПК-5,ПК-17
16.	Характеристика деловой стратегии	ПК-3,ПК-5,ПК-17
17.	Характеристика функциональной стратегии	ПК-3,ПК-5,ПК-17
18.	Характеристика операционной стратегии	ПК-3,ПК-5,ПК-17
19.	Причины, пробуждающие руководство организации заниматься вопросами стратегического управления	ПК-3,ПК-5,ПК-17
20.	Алгоритм разработки стратегии	ПК-3,ПК-5,ПК-17
21.	Факторы, определяющие стратегию организации	ПК-3,ПК-5,ПК-17
22.	Подходы к разработке стратегии (главный, делегирование полномочий, совместный, инициативный)	ПК-3,ПК-5,ПК-17
23.	Характеристика стратегий концентрированного роста	ПК-3,ПК-5,ПК-17
24.	Характеристика стратегий интегрированного роста	ПК-3,ПК-5,ПК-17
25.	Характеристика стратегий диверсификационного роста	ПК-3,ПК-5,ПК-17
26.	Характеристика стратегий целенаправленного сокращения	ПК-3,ПК-5,ПК-17
27.	Понятие и характеристика внешнего окружения (среды) организации, ее взаимосвязь с элементами стратегического менеджмента	ПК-3,ПК-5,ПК-17
28.	Понятие и составные компоненты общей среды организации (уровня внешней среды)	ПК-3,ПК-5,ПК-17
29.	Понятие и составные компоненты оперативной среды организации (уровня внешней среды)	ПК-3,ПК-5,ПК-17
30.	PEST- анализ изменения макросреды организации (часть	ПК-3,ПК-5,ПК-17



	внешней среды организации): цель и порядок проведения	
31.	Понятие и характеристика внутренней среды организации в системе стратегического управления, ее составные элементы	ПК-3,ПК-5,ПК-17
32.	SWOT - анализ внутренней и внешней среды как метод определения стратегической позиции организации.	ПК-3,ПК-5,ПК-17
33.	Анализ внутренней среды организации (управленческий анализ).	ПК-3,ПК-5,ПК-17
34.	Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей» М. Портера	ПК-3,ПК-5,ПК-17
35.	Понятие и характеристика конкуренции и конкурентоспособности организации в системе стратегического менеджмента. Методы конкуренции	ПК-3,ПК-5,ПК-17
36.	Оценка степени конкуренции в отрасли на основе модели «пяти сил» Майкла Портера	ПК-3,ПК-5,ПК-17
37.	Варианты изменения конкуренции между фирмами. Факторы, влияющие на конкурентную борьбу организации	ПК-3,ПК-5,ПК-17
38.	Оценка конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену	ПК-3,ПК-5,ПК-17
39.	Базисные конкурентные стратегии компании и основные предпосылки их использования.	ПК-3,ПК-5,ПК-17
40.	Основные преимущества и риски использования различных базовых конкурентных стратегий.	ПК-3,ПК-5,ПК-17

### 3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

<p>осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умения выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.</p>				
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.</p>	С	90-86	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.</p>	D	85-81	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ</p>	E	80-76	СРЕДНИЙ	4(хорошо)

<p>на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.</p>				
<p>Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	F	75-71	НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)
<p>Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	G	70-66	НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)

<p>Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	Н	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАН	2

**В полном объеме материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих основные этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, а также методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности характеризующих этапы формирования компетенций, представлены в учебно-методическом комплексе дисциплины.**