

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

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора института по УВР
_____ д.ф.н. И.П. Кодониди

« 31 » августа 2023 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

По направлению подготовки: 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)
Направленность (профиль): Управление и экономика сферы здравоохранения
Квалификация выпускника: бакалавр
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 5
Семестр – 9
Форма обучения – очно-заочная
Лекции – 20 часов
Практические занятия – 36 часа
Самостоятельная работа: – 135,7 часов
Промежуточная аттестация: экзамен – 9 семестр
Всего: 6 ЗЕ (216 часов)

Пятигорск, 2023

РАЗРАБОТЧИКИ:

кан. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и экономики Е.А. Сергеева

РЕЦЕНЗЕНТ:

Заведующий кафедрой экономики, менеджмента и государственного управления института сервиса, туризма и дизайна (филиала) ФГАОУ ВО СКФУ в г. Пятигорске, доктор экономических наук, доцент Штапова Ирина Сергеевна

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**Перечень формируемых компетенций по соответствующей дисциплине (модулю) или практике**

No п/п	Код и наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы
1	ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ОПК-3.1. Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия	Знать: теоретические основы стратегического менеджмента, процесс разработки и реализации стратегии организации, различные классификации стратегий; Уметь: применять методы разработки и реализации стратегии, выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию, обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации; Владеть: навыками стратегического анализа, терминологическим аппаратом дисциплины Стратегический менеджмент

		ОПК-3.2. Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений	Знать: условия реализации стратегии организации и методы контроля за выполнением стратегии; Уметь: анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях, разрабатывать стратегию организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; обосновывать выбор оптимального варианта, исходя из критериев эффективности и безопасности; Владеть: методами проведения конкурентного и портфельного анализа, методами разработки альтернативных стратегий;
2	ПК-2. Способен к стратегическому управлению процессами планирования и организации деятельности на различных уровнях организации сферы здравоохранения	ПК-2.1 Разрабатывает основные положения стратегии развития организации здравоохранения, обосновывает стратегические решения по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования	Знать: основные подходы стратегического менеджмента к управлению современной компанией, основные методы и инструменты стратегического менеджмента; Уметь: применять комплексные методы и инструменты стратегического анализа; разрабатывать и осуществлять стратегии организации; выбирать и анализировать стратегии развития направленные на обеспечение конкурентоспособности организации; Владеть: навыками применения комплексных методов и инструментов стратегического анализа; разработки стратегии организации.
		ПК-2.2. Проводит анализ ресурсных возможностей, путей и способов достижения результативности маркетинговой и рекламной деятельности	Знать: методы анализа альтернативных вариантов решений; способы повышения эффективности решений, контроля и реализации стратегии управления; Уметь: анализировать стратегии развития организации направленных на обеспечение ее конкурентоспособности с учетом ресурсных возможностей организации; Владеть: навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности;

			выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей на основе сценариев стратегического развития организации.
--	--	--	---

В результате освоения дисциплины обучающийся должен	
3.1	Знать:
	<ul style="list-style-type: none"> - содержание базисных стратегий, основных конкурентных стратегий, стратегий диверсификации, интеграции; - содержание и взаимосвязь основных элементов стратегического процесса; существующие подходы и методы разработки и выбора стратегий; - модели и этапы реализации стратегий и проведения стратегических изменений;
3.2	Уметь:
	<ul style="list-style-type: none"> - исследовать стратегические ресурсы организации и направления деятельности; - принимать успешные стратегические решения на основе различных методических инструментов проведения стратегического анализа; - разрабатывать план реализации стратегии организации;
3.3	Иметь навык (опыт деятельности):
	<ul style="list-style-type: none"> - методами реализации основных функций стратегического менеджмента; - навыками анализа и оценки стратегического потенциала предприятия; - навыками подготовки и принятия управленческих решений по всему комплексу вопросов стратегического менеджмента;

Оценочные средства включают в себя:

- процедуры оценивания знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик;
- комплект компетентностно - ориентированных тестовых заданий, разрабатываемый по дисциплинам (модулям) всех циклов учебного плана;
- комплекты оценочных средств.

Каждое применяемое оценочное средства сопровождается описанием показателей и критериев оценивания компетенций или результатов обучения по дисциплине (модулю) или практике.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1.1. Оценочные средства для проведения текущей аттестации по дисциплине

Текущая аттестация включает следующие типовые задания: вопросы для устного опроса, написание реферата, тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам.

1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

ОПК-3.1. Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает теоретические основы стратегического менеджмента, процесс разработки и реализации стратегии организации, различные классификации стратегий;

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.

5. Что понимается под внешней средой функционирования организации и какие факторы внешней среды влияют на деятельность организации?

6. Какую методику целесообразно использовать при анализе факторов общей, или дальней, окружающей среды?

7. Какие факторы М. Портер называет факторами конкурентного окружения?

8. Какие факторы относят к факторам внутренней среды организации, или факторам ресурсного потенциала?

9. Перечислите и кратко охарактеризуйте методики анализа внутренней среды организации.

ОПК-3.2. Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает условия реализации стратегии организации и методы контроля за выполнением стратегии;

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?

ПК-2.1 Разрабатывает основные положения стратегии развития организации здравоохранения, обосновывает стратегические решения по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения

Знает основные подходы стратегического менеджмента к управлению современной компанией, основные методы и инструменты стратегического менеджмента;

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?

ПК-2.2. Проводит анализ ресурсных возможностей, путей и способов достижения результативности маркетинговой и рекламной деятельности

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения

Знает методы анализа альтернативных вариантов решений; способы повышения эффективности решений, контроля и реализации стратегии управления;

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.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

ОПК-3.1. Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения

Знает теоретические основы стратегического менеджмента, процесс разработки и реализации стратегии организации, различные классификации стратегий;

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.

11. Осуществление стратегии производится путем изменений:

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

12. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:

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

13. 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.

14. Основными составляющими компонентами стратегического плана являются:

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

15. 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.

16. Укажите основные задачи стратегического менеджмента:

- a) определение сферы деятельности и формулирование 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.

17. Процесс стратегического управления включает:

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

18. 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.

19. 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.

20. 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.

ОПК-3.2. Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает условия реализации стратегии организации и методы контроля за выполнением стратегии;

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;

е) стратегия в новых отраслях.

5. Условия, обеспечивающие успех деловых стратегий:

- а) предпочтение усилиям по обеспечению своей конкурентоспособности на длительный срок;
- б) избегать стратегии «застрявшего на полпути»;
- в) придерживаться тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ;
- г) недооценка действий конкурента;
- д) переоценка действий конкурента;
- е) остерегаться активных, сильных конкурентов;
- ж) избегать снижения цен без достаточного обоснования издержек.

6. Назначение стратегии диверсификации фирмы:

- а) усиление своей привлекательности;
- б) многопрофильное развитие;
- в) повышение доходности;
- г) расширение ассортимента конкретного изделия;
- д) получение дополнительных выгод;
- е) расширение сферы своей деятельности.

7. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:

- а) поглощение;
- б) диверсификация в родственные отрасли;
- в) диверсификация в неродственные отрасли;
- г) стратегия свертывания и ликвидации;
- д) стратегия приватизации;
- е) стратегия многонациональной диверсификации;
- ж) стратегия реструктурирования, восстановления и экономии.

8. Определение текущей стратегии компании:

- а) материальная поддержка убыточных хозяйственных подразделений;
- б) оценка направлений развития фирмы с учетом портфеля заказов;
- в) избавление от убыточных и непривлекательных хозяйственных подразделений;
- г) формирование хозяйственного портфеля заказов;
- д) выбор направлений капиталовложений в развитие и освоение новых производств.

9. Реализация стратегии предусматривает:

- а) активизацию менеджеров всех уровней;
- б) выделение средств на реализацию стратегии;
- в) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
- г) стимулирование выполнения стратегического замысла;
- д) формирование корпоративной культуры;
- е) периодическую отчетность о выполнении стратегии.

10. Основные условия выполнения стратегии:

- а) формирование квалификационных и перспективных кадров;
- б) подбор и эффективное использование персонала;
- в) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
- г) приведение организационной структуры в соответствии со стратегией развития фирмы;
- д) повышение роли первого руководителя фирмы.

ПК-2.1 Разрабатывает основные положения стратегии развития организации здравоохранения, обосновывает стратегические решения по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования

Знает основные подходы стратегического менеджмента к управлению современной компанией, основные методы и инструменты стратегического менеджмента;

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) ситуациональность;
- 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.

ПК-2.2. Проводит анализ ресурсных возможностей, путей и способов достижения результативности маркетинговой и рекламной деятельности

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает методы анализа альтернативных вариантов решений; способы повышения эффективности решений, контроля и реализации стратегии управления;

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 прибыли 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 раздельного использования те же ресурсов, 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.

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E

41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решением задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленные вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

Тематика рефератов

1. Инвестиции и их экономическая сущность.
2. Классификация инвестиций, виды, источники и направления инвестирования
3. Инвестиционный проект, его цель и содержание.
4. Методы инвестирования.
5. Показатели и методы расчета экономической оценки инвестиций
6. Инвестиционная привлекательность предприятий
7. Инвестор в системе реализации инвестиционного проекта.
8. Портфель инвестиционных проектов: принципы и методы его формирования и оценки
9. Стратегическое и оперативное регулирование инвестиционным портфелем.
10. Методы регулирования инвестиционной деятельностью
11. Резервы и пути повышения инвестиционной активности предприятий.
12. Малый бизнес: стратегии развития
13. Разработка механизма устойчивого развития организации
14. Разработка программы организационного развития.
15. Разработка программы управления стратегическими изменениями

16. Реорганизация деятельности: предпосылки, способы, условия эффективной реализации, последствия

Критерии оценки рефератов, докладов, сообщений, конспектов:

Критерии оценки	Баллы	Оценка
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.	5	Отлично
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетворительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2	Неудовлетворительно

1.1.2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ОПК-3.1. Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия

Типовые практические задания, направленные на формирование умений, профессиональных навыков, владений

Результаты обучения
Умеет применять методы разработки и реализации стратегии, выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию, обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации; Владеет навыками стратегического анализа, терминологическим аппаратом дисциплины Стратегический менеджмент.

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.

ОПК-3.2. Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений

Типовые практические задания, направленные на формирование умений, профессиональных навыков, владений

Результаты обучения
Умеет анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях, разрабатывать стратегию организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; обосновывать выбор оптимального варианта, исходя из критериев эффективности и безопасности;
Владеет методами проведения конкурентного и портфельного анализа, методами разработки альтернативных стратегий;

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 ситуации табл. 1

FAROUT – оценка приемлемости результатов аналитических методов

	F ориентация на будущее	A точность	R ресурсная эффектив- ность	O объектив- ность	U полезность	T своевре- нность	Итого (баллов)
GAP-анализ							
Факторный анализ							
Регрессивно-корреляционный анализ							
Функционально-стоимостной анализ							
Линейное программирование							

ПК-2.1 Разрабатывает основные положения стратегии развития организации здравоохранения, обосновывает стратегические решения по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования

Типовые практические задания, направленные на формирование умений, профессиональных навыков, владений

Результаты обучения

Умеет применять комплексные методы и инструменты стратегического анализа; разрабатывать и осуществлять стратегии организации; выбирать и анализировать стратегии развития направленные на обеспечение конкурентоспособности организации; Владеет применения комплексных методов и инструментов стратегического анализа; разработки стратегии организации.

Задание 1. Дайте определения следующих понятий:

Финансовые результаты
Рентабельность
Прибыль
Прибыль на инвестированный капитал
Денежный поток
Маржинальный доход
Производственный леверидж
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.

ПК-2.2. Проводит анализ ресурсных возможностей, путей и способов достижения результативности маркетинговой и рекламной деятельности

Типовые практические задания, направленные на формирование умений, профессиональных навыков, владений

Результаты обучения

Умеет анализировать стратегии развития организации направленных на обеспечение ее конкурентоспособности с учетом ресурсных возможностей организации; Владеет навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности; выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей на основе сценариев стратегического развития организации..

Задание 1

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			

Задание 2

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 3

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 4

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.

Задание 5

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 6

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 7

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 8

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.

Задание 9

«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 10

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 11

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 12

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 13

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.

Задание 14

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 15

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 16

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 17

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 18

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.

Задание 19

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 20

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 21

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 22

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.

Задание 23

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 24

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 25

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 26

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 27

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.

Критерии оценивания практических заданий

Решения практического задания	Критерии оценивания
	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.	

1.2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Промежуточная аттестация включает следующие типы заданий: собеседование по контрольным вопросам

Вопросы для подготовки экзамену

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые индикаторы достижения компетенций
1.	Становление стратегического менеджмента, характеристика его основных этапов	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
2.	Сущность понятия «стратегия» и «стратегический менеджмент».	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
3.	Главные задачи стратегического менеджмента.	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
4.	Подходы к определению стратегического менеджмента	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
5.	Характеристика функций стратегического менеджмента.	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
6.	Факторы, обуславливающие необходимость стратегического управления	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
7.	Школы стратегического менеджмента	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
8.	Формирование миссии и стратегического видения	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
9.	Миссия организации: сущность, место и роль в стратегическом управлении	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
10.	Формулировка и установление целей организации.	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
11.	Виды целей и их классификация	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
12.	Совокупность целей фирмы и их приоритеты	ОПК-3.1.; ОПК-

		3.2
13.	Построение дерева целей организации. Основные требования, предъявляемые к целям	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
14.	Сущность и уровни стратегии. Распределение задач разработки стратегии по уровням иерархии	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
15.	Характеристика корпоративной стратегии	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
16.	Характеристика деловой стратегии	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
17.	Характеристика функциональной стратегии	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
18.	Характеристика операционной стратегии	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
19.	Причины, пробуждающие руководство организации заниматься вопросами стратегического управления	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
20.	Алгоритм разработки стратегии	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
21.	Факторы, определяющие стратегию организации	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
22.	Подходы к разработке стратегии (главный, делегирование полномочий, совместный, инициативный)	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
23.	Характеристика стратегий концентрированного роста	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
24.	Характеристика стратегий интегрированного роста	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
25.	Характеристика стратегий диверсификационного роста	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
26.	Характеристика стратегий целенаправленного сокращения	ОПК-3.1.; ОПК-3.2
27.	Понятие и характеристика внешнего окружения (среды) организации, ее взаимосвязь с элементами стратегического менеджмента	ПК-2.1.
28.	Понятие и составные компоненты общей среды организации (уровня внешней среды)	ПК-2.1.
29.	Понятие и составные компоненты оперативной среды организации (уровня внешней среды)	ПК-2.1.
30.	PEST- анализ изменения макросреды организации (часть внешней среды организации): цель и порядок проведения	ПК-2.1.
31.	Понятие и характеристика внутренней среды организации в системе стратегического управления, ее составные элементы	ПК-2.1.
32.	SWOT - анализ внутренней и внешней среды как метод определения стратегической позиции организации.	ПК-2.1.
33.	Анализ внутренней среды организации (управленческий анализ).	ПК-2.1.; ПК-2.2
34.	Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей» М. Портера	ПК-2.1.; ПК-2.2
35.	Понятие и характеристика конкуренции и конкурентоспособности организации в системе стратегического менеджмента. Методы конкуренции	ПК-2.1.; ПК-2.2
36.	Оценка степени конкуренции в отрасли на основе модели «пяти сил» Майкла Портера	ПК-2.1.; ПК-2.2
37.	Варианты изменения конкуренции между фирмами. Факторы,	ПК-2.1.; ПК-2.2

	влияющие на конкурентную борьбу организации	
38.	Оценка конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену	ПК-2.1.; ПК-2.2
39.	Базисные конкурентные стратегии компании и основные предпосылки их использования.	ПК-2.1.; ПК-2.2
40.	Основные преимущества и риски использования различных базовых конкурентных стратегий.	ПК-2.1.; ПК-2.2

Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка а ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформиро- ванности компетент - ности по дисциплин е	Оценка
<p>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.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	А	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные доказательства, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	В	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<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.</p>	С	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)

В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.				
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.	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, развернутый ответ 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.	E	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
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	F	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
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.	G	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)

Достаточный уровень освоения компетенциями				
<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.</p> <p>Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции.</p> <p>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.</p> <p>Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения.</p> <p>Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.</p> <p>Компетенции не сформированы</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАН	2

Итоговая оценка по дисциплине

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

