

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна
Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского
федерального университета
Дата подписания: 25.08.2023 10:28:45
Уникальный программный ключ:
d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора по учебной работе
Пятигорского института (филиала) СКФУ
М.В. Мартыненко

«___»_____ 2022 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации
по дисциплине
Стратегический менеджмент

Направление подготовки	<u>38.03.02 Менеджмент</u>
Направленность (профиль)	<u>Управление бизнесом</u>
Форма обучения	<u>очно-заочная</u>
Год начала обучения	<u>2022</u>
Реализуется	<u>в 7 семестре</u>

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Введение

1. Назначение: Фонд оценочных средств предназначен для проведения текущего контроля знаний и промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент» студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Управление бизнесом») очно-заочная форма обучения.
2. ФОС является приложением к программе дисциплины «Стратегический менеджмент»
3. Разработчик: Жуковская Н.П., доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного управления
4. Проведена экспертиза ФОС.
Члены экспертной группы:

Председатель Штапова И.С. – заведующий кафедрой экономики, менеджмента и государственного управления.

Члены комиссии:

Жуковская Н.П. – доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного управления;

Куликова Е.А. - доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного управления.

Представитель организации-работодателя: Мельников Игорь Юрьевич, генеральный директор ООО «Мелисса», г. Пятигорск

Экспертное заключение: фонд оценочных средств соответствует образовательной программе по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» направленность (профиль) «Управление бизнесом» и рекомендуется для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.

«_____»_____2022 г.

5. Срок действия ФОС определяется сроком реализации образовательной программы.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат:	12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец:	Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022	

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код оцениваемой компетенции, индикатора	Этап формирования компетенции (№ темы)	Средства и технологии оценки	Вид контроля, аттестация	Тип контроля	Наименование оценочного средства
ИД-1 ОПК-3 ИД-1 ПК-1 ИД-1 ПК-5 ИД-2 ПК-5	1,2,4-13	собеседование	текущий	устный	Вопросы для собеседования
	3,4,5,8	Письменный отчет о решении разноуровневых задач	текущий	Письменный	Комплект разноуровневых задач
	1-13	Контрольная работа	текущий	письменный	Комплект заданий для контрольной работы
	1-13	Тестирование	текущий	письменный	Паспорт фонда тестовых заданий
	1-13	экзамен	промежуточный (экзамен)	устный	Вопросы к экзамену

2. Описание показателей и критериев оценивания на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Уровни сформированности компетенции(ий), индикатора (ов)	Дескрипторы			
	Минимальный уровень не достигнут (Неудовлетворительно) 2 балла	Минимальный уровень (удовлетворительно) 3 балла	Средний уровень (хорошо) 4 балла	Высокий уровень (отлично) 5 баллов
Компетенция: ОПК-3				
Результаты обучения по дисциплине (модулю): <i>Индикатор:</i> ИД-1. ОПК-3. Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию	Не способен использовать современные методы выявления и описания проблемных ситуаций при организации планирования	Способен использовать отдельные методы выявления проблемных ситуаций, однако затрудняется в их описании при организации планирования стратегической деятельности	Способен использовать отдельные методы выявления проблемных ситуаций при организации планирования стратегической деятельности на базовом уровне	Способен использовать современные методы выявления проблемных ситуаций при организации планирования стратегической деятельности

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
 ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
 Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
 Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

<i>Компетенция: ПК-1</i>				
Результаты обучения по дисциплине (модулю): <i>Индикатор:</i> <i>ИД-1. ПК-1.</i> Проводит анализ, выявляет факторы успеха, экономически обосновывает корпоративные и функциональные стратегии развития предприятий;	Не способен выявлять и анализировать факторы успеха организации в рыночных условиях хозяйствования; разрабатывает корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации	Способен выявлять факторы успеха организации в рыночных условиях хозяйствования; однако разработка корпоративных, конкурентных и функциональных стратегии развития организации вызывает затруднения	Способен выявлять и анализировать основные факторы успеха организации в рыночных условиях хозяйствования; разрабатывает корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации на базовом уровне	Способен выявлять и анализировать разнообразные факторы успеха организации в рыночных условиях хозяйствования; разрабатывает корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации.
<i>Компетенция: ПК-5</i>				
Результаты обучения по дисциплине (модулю): <i>Индикатор:</i> <i>ИД-1. ПК-5.</i> Способен использовать принципы разработки стратегических, тактических и оперативных решений применительно к управлению производственной деятельностью организации;	Не способен разрабатывать стратегические, тактические и оперативные решения применительно к управлению производственной деятельностью организации.	Способен разрабатывать тактические и оперативные решения применительно к управлению производственной деятельностью организации.; однако разработка стратегических решений развития организации вызывает затруднения	Способен разрабатывать стратегические, тактические и оперативные решения применительно к управлению производственной деятельностью организации на базовом уровне	Способен разрабатывать стратегические, тактические и оперативные решения применительно к управлению производственной деятельностью организации, учитывая аспекты корпоративной социальной ответственности.

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

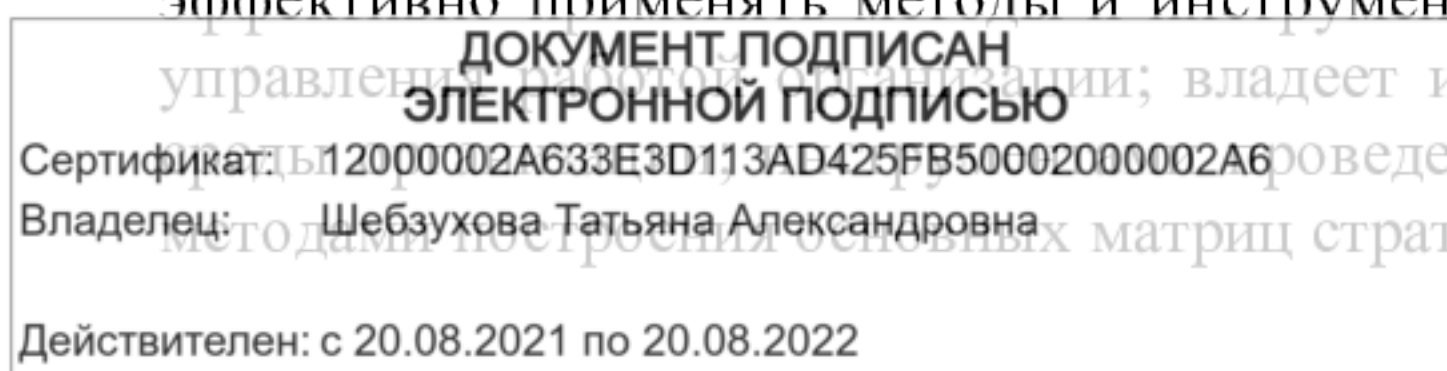
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

25. Формирование функциональных стратегий развития организации.
26. Финансовая функциональная стратегия.
27. Продуктивно-маркетинговая функциональная стратегия.
28. Производственная функциональная стратегия.
29. Функциональная стратегия управления персоналом.
30. Управление процессом реализации изменений.
31. Стратегический контроллинг
32. Ключевые факторы успеха организации.
33. Барьеры вхождения в отрасль.
34. Внутренняя среда и ее переменные в организации.
35. Основные элементы процесса стратегического планирования.
36. Корпоративный, дивизиональный, функциональный уровни принятия стратегических решений.
37. Понятие эффективной организации. Адаптация организационной структуры к стратегии организации.
38. Анализ цепочки стоимости как инструмент создания конкурентных преимуществ организации
39. Анализ факторов внешней среды: политические и правовые; экономические; социальные и культурные; технологические
40. Методы анализа внутренней среды организации: традиционные методы экономического и финансового анализа; кабинетные исследования; социологические методы; методы коллективной работы; экспертные методы; математические методы
41. SWOT- анализ.
42. SPACE- анализ.
43. Модель стратегического планирования GE/McKinsey. Особенности построения. Преимущества и недостатки.
44. Модель стратегического планирования Shell/DPM. Особенности построения. Преимущества и недостатки
45. Модель стратегического планирования Хофера и Шенделя. Особенности построения. Преимущества и недостатки.
46. Модель стратегического планирования ADL/LC. Особенности построения. Преимущества и недостатки
47. Модель стратегического планирования И. Ансоффа. Особенности построения. Преимущества и недостатки.
48. Управление стратегическими альянсами. Типы стратегических альянсов

1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он знает основные теории стратегического менеджмента; основные составляющие внешней и внутренней среды организации; этапы процесса стратегического планирования в организации; систему стратегий организации; ключевые модели стратегического планирования организаций; особенности формирования функциональных стратегий развития организации; процесс реализации стратегии организации; особенности формирования эффективной организации; подходы к управлению стратегическими альянсами; умеет разрабатывать корпоративную, конкурентную и функциональную стратегии развития организации; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; грамотно и эффективно применять методы и инструменты стратегического менеджмента в процессе управления организацией; владеет инструментами проведения анализа внешней среды организации; владеет инструментами проведения анализа внутренней среды организации; владеет методами построения основных матриц стратегического позиционирования.



Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он знает основные теории стратегического менеджмента; основные составляющие внешней и внутренней среды организации; этапы процесса стратегического планирования в организации; систему стратегий организации; ключевые модели стратегического планирования организаций; особенности формирования функциональных стратегий развития организации; процесс реализации стратегии организации; умеет разрабатывать корпоративную, конкурентную и функциональную стратегии развития организации; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; владеет инструментами проведения анализа внешней среды организации; инструментами проведения анализа внутренней среды организации.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он демонстрирует уровень знаний основных теорий стратегического менеджмента; основных составляющих внешней и внутренней среды организации; этапов процесса стратегического планирования в организации; системы стратегий организации; умеет использовать отдельные методы и механизмы разработки корпоративной, конкурентной и функциональной стратегии развития организации; владеет инструментами проведения анализа внутренней среды организации.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он воспроизводит основные теории стратегического менеджмента; но отсутствуют знания современного составляющих внешней и внутренней среды организации; этапов процесса стратегического планирования в организации; системы стратегий организации; ключевых моделей стратегического планирования организаций; особенностей формирования функциональных стратегий развития организации; процесса реализации стратегии организации; не способен разрабатывать корпоративную, конкурентную и функциональную стратегии развития организации; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность; не владеет инструментами проведения анализа внешней среды организации; инструментами проведения анализа внутренней среды организации.

Описание шкалы оценивания

Успеваемость студентов по дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль

Рейтинговая оценка знаний студента

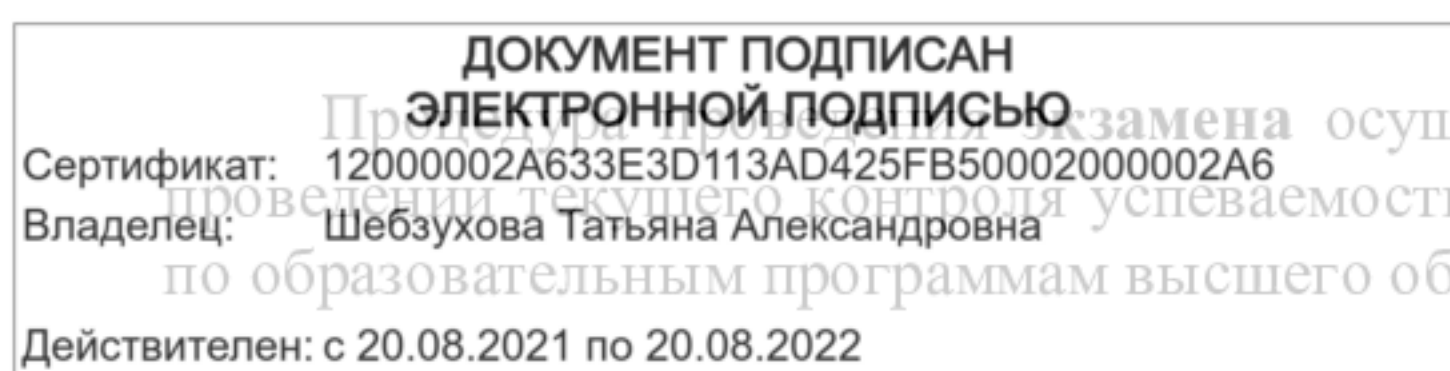
Рейтинговая оценка знаний студента ОЗФО не предусмотрена.

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация в 7 семестре проводится в форме экзамена.

Процедура проведения экзамена осуществляется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в СКФУ.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций



Процедура проведения экзамена осуществляется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в СКФУ.

В экзаменационный билет включаются три вопроса: по одному вопросу из категорий «знать, уметь, владеть».

Для подготовки по билету отводится 30 минут.

Вопросы для собеседования

по дисциплине **«Стратегический менеджмент»**
(наименование дисциплины)

Тема № 1. «Основные элементы стратегического менеджмента»

1. Дайте определение сущности стратегического менеджмента
2. Какие этапы включает модель стратегического менеджмента?
3. Каково место стратегического управления в системе менеджмента?
4. Каковы основные этапы осуществления стратегического планирования?
5. Какие уровни выделяют в развитии менеджмента? Охарактеризуйте их.
6. В чем состоят особенности тактического и стратегического менеджмента?
7. Какие научные методы используются в процессе осуществления стратегического менеджмента?
8. Назовите основные этапы развития управленческой мысли.

Тема № 2. «Школы стратегического менеджмента»

1. Роль стратегического управления в системе менеджмента
2. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации
3. Конкурентное преимущество – источники формирования
4. Стратегическое планирование и стратегические менеджмент, основные черты сходства и различия
5. Ключевые факторы успеха и стержневые компетенции компании
6. Сегментарная структура рынка, ее значение в системе стратегического менеджмента
7. Базовые и генерические конкурентные стратегии
8. Цепочка ценности и система ценности, их использование в стратегическом менеджменте
9. Модели стратегического менеджмента
10. Школы стратегического менеджмента (по выбору студента)

Тема № 4. «Стратегический внешний анализ организации»

1. Назовите основные школы стратегического менеджмента.
2. Охарактеризуйте эволюцию понятия «стратегия».
3. Каковы основные конечные продукты стратегического управления?
4. Перечислите основные группы объектов стратегического менеджмента?
5. Кратко охарактеризуйте основные идеи школ, их достоинства и недостатки.
6. Какие современные направления развития стратегического менеджмента Вы знаете?
7. Сформулируйте разницу между стратегическим планированием и стратегическим

8.	менеджмент	ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН	задача анализа цепочки стоимости в организации?
		ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат:	12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6		
Владелец:	Шебзухова Татьяна Александровна		
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022			
Тема № 3. «Стратегический внутренний анализ организации»			

1. Что такое внутренняя среда организации? Из каких элементов она состоит?
2. Какие основные технологии выделяет Дж. Вудворд?
3. Перечислите категории задач организации.
4. Какие функциональные процессы существуют в организации?
5. В чем состоит основная задача GAP-анализа?
6. В чем суть управленческого анализа? Как он взаимосвязан со SWOT-анализом?
7. Что может являться сильной стороной организации?
8. Назовите возможные угрозы для организации.
9. Какую задачу позволяет решить применение SPACE-анализа?
10. Что такое вектор развития организации?

Тема № 6. «Процесс стратегического планирования развития организации»

1. Что представляет собой внешняя среда ведения бизнеса?
2. Какие ключевые факторы успеха организации Вы знаете?
3. Назовите основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации.
4. Что представляет конкурентное преимущество организации?
5. Какие группы факторов влияют на покупателей?
6. Какие показатели оцениваются при анализе внешней среды?
7. Охарактеризуйте концепцию отраслевых движущих сил.
8. Дайте характеристику модели «пяти сил конкуренции» М. Портера.
9. Опишите карту стратегических групп для предприятий
10. Каковы основные направления комплексного анализа потребителей?

Тема № 7. «Система стратегий организации»

1. Что такое «внутренняя среда организации»? Из каких элементов она состоит?
2. Перечислите категории задач организации.
3. Какие функциональные процессы существуют в организации?
4. Что может являться сильной стороной организации?
5. Каковы возможные угрозы для организации?
6. Что такое «вектор развития организации»?
7. Какие основные технологии выделяет Дж. Вудворд?
8. В чем состоит основная задача GAP-анализа?
9. В чем суть управленческого анализа? Как он взаимосвязан со SWOT-анализом?
10. Какую задачу позволяет решить применение SPACE-анализа?

Тема № 8. «Ключевые модели стратегического планирования организаций»

1. Опишите последовательность процесса стратегического планирования развития организации.
2. Что понимается под миссией организации? Каким требованиям должна соответствовать миссия?
3. Перечислите уровни принятия стратегических решений.
4. Какая матрица является первой моделью стратегического планирования?
5. В чем состоит основная задача разработки модели ADL/LC?
6. Установите зависимость между миссией, целями и задачами организации.

7. Охарактеризуйте концепцию «победителей» в соответствии с матрицей GE/McKinsey.
8. Какие задачи решает стратегический анализ? Предполагает ли модель Shell/DPM?
9. Какие типы идеального бизнес-набора в соответствии с моделью Хофера-Шенделя.

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
 Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

10. Поясните особенности применения матрицы Ансоффа.
11. В чем отличие модели стратегического развития бизнеса В.С. Ефремова?

Тема № 9 «Риски в стратегическом менеджменте»

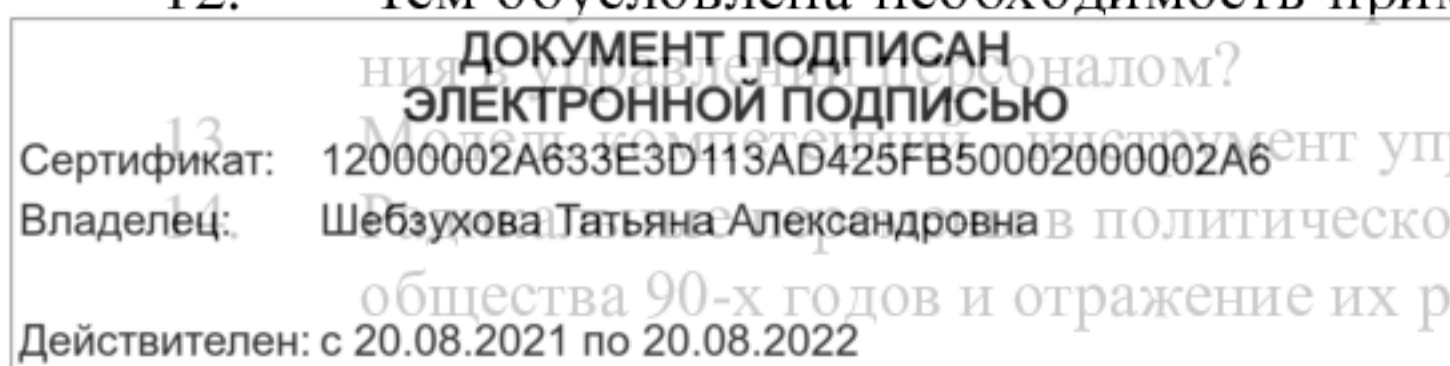
1. Проведите сравнительную характеристику понятий «неопределенности» и «риска» в экономической деятельности.
2. Каковы основные функции риск-менеджмента?
3. Перечислите принципы классификации рисков хозяйственной деятельности?
4. В чем состоит основное отличие «чистого» и «спекулятивного» риска?
5. Какая информационная база необходима для применения отдельных методов оценки рисков?
6. В чем состоит основное различие методов снижения степени риска?
7. Каковы основные преимущества применения метода «дерево решений» в риск-менеджменте?

Тема № 10. «Финансовая стратегия организации»

1. Охарактеризуйте основные задачи финансовой стратегии организации
2. Опишите последовательность процесса разработки финансовой стратегии организации
3. Что понимается под финансовым состоянием организации?
4. Установите зависимость между миссией и целями финансовой стратегии организации.
5. Какие требования следует предъявлять к организационной структуре фирмы для достижения финансовой стабильности?
6. Перечислите направления управления финансовыми рисками
7. В чем состоит основная задача управления денежными потоками?

Тема № 11. «Стратегия управления персоналом. Социальная политика организации»

1. Какие факторы определяют выбор стратегии компании?
2. В чем принципиальное отличие стратегического управления от стратегического планирования?
3. К какому типу стратегий относится стратегия управления персоналом?
4. Какую зависимость между стратегией управления персоналом и стратегиями высшего ранга можно выделить?
5. Человеческий и трудовой потенциал: сущность и компоненты.
6. Социальное развитие организации как объект управления.
7. Основные факторы социальной среды организации.
8. Службы социального развития организации.
9. Возникновение социальных служб на предприятиях США и Западной Европы.
10. Изменения в системе управления в процессе индустриализации и коллективизации.
11. Развитие социологии управления в России.
12. Чем обусловлена необходимость применения принципов стратегического управле-



13. Модель стратегического управления человеческими ресурсами
14. Развитие социологии управления в политическом и социально - экономической организации общества 90-х годов и отражение их результатов на качестве жизни населения.

15. Особенности подходов к управлению социальными процессами за рубежом.
16. Опыт оказания социальной поддержки на предприятиях Германии.

Тема № 12. «Реализация стратегии организации. Стратегический контроллинг»

1. Раскройте содержание понятия «реализация стратегии», выделив ее основные аспекты.
2. Каковы необходимые условия реализации стратегии?
3. Укажите роль и значение стратегических изменений.
4. В чем заключены основные причины сопротивления изменениям в организации?
5. Каковы основные подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений?
6. Что такое стратегический контроллинг? Каковы его основные функции?
7. Какой инструментарий используется для осуществления стратегического контроллинга?
8. Охарактеризуйте основные типы изменений.
9. Какие меры по преодолению сопротивления изменениям могут применяться в организации?
10. В чем состоит отличие стратегического и тактического контроллинга?
11. Какова сущность управленческого контроля? Дайте характеристику его основным видам.

Тема № 13. «Управление стратегическими альянсами»

1. Что такое «эффективная организация» и «эффективная организационная структура»?
2. Назовите основные комплексные критерии эффективности организации. Охарактеризуйте каждый из них.
3. Охарактеризуйте степень влияния стратегии организации на ее организационную структуру.
4. В чем преимущества применения стратегически ориентированной структуры управления?
5. Дайте определение стратегического альянса.
6. Каковы цели и особенности создания стратегических альянсов.
7. Назовите преимущества создания стратегических альянсов.
8. Какие типы организационных структур существуют в настоящее время?
9. Как организационная структура зависит от фаз жизненного цикла организации?
10. Охарактеризуйте основные типы стратегических альянсов.
11. Каковы недостатки стратегических альянсов для их участников и для общества?

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал наличие глубоких исчерпывающих знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное и логически стройное изложение материала при ответе; умение в полной мере аргументировать собственную точку; наличие презентации.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал наличие глубоких исчерпывающих знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; грамотное изложение материала при ответе; попытки аргументировать собственную точку; наличие презентации.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН	
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат:	12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец:	Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022	

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал наличие поверхностных знаний по изучаемой проблематике; умение ориентироваться в информационном пространстве; использование и усвоение основной литературой; грамотное изложение материала при ответе с отдельными недочетами и ошибками; отсутствие умения в полной мере аргументировать собственную точку.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал отсутствие знаний по изучаемой проблематике; неумение ориентироваться в информационном пространстве; поверхностное усвоение основной литературы; отсутствие умения в полной мере аргументировать собственную точку.

Описание шкалы оценивания

Успеваемость студентов по дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль

Рейтинговая оценка знаний студента

Рейтинговая оценка знаний студента ОЗФО не предусмотрена.

1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя собеседование, как по отдельным темам курса, так и по нескольким темам, объединенным общей идеей. Собеседование проводится во время практического занятия, вопросы к собеседованию выдаются заранее, чтобы у студента была возможность подготовиться к процедуре данной оценки знаний.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить компетенции ОПК-3, ПК-1, ПК-5. Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо ознакомиться с конспектом лекций, дополнительной литературой и/или информационными источниками. Как правило, у студента есть возможность для подготовки в течение одной-двух недель после окончания изучения темы (тем) курса.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования презентационным материалом, вырезками из журналов (газет), если таковые использовались при подготовке к собеседованию.

При проверке задания, оцениваются:

- наличие глубоких исчерпывающих знаний по изучаемой проблематике;
- умение ориентироваться в информационном пространстве;
- использование и усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- грамотное и логически стройное изложение материала при ответе;
- умение в полной мере аргументировать собственную точку.

Если при ответе используется презентационный материал, оценивается:

- своевременность выполнения задания;
- соответствие проекта теме задания;
- раскрытие основных аспектов темы в презентации;
- оформление презентации;
- согласованность доклада и презентационных форм.

Пример оценочного листа

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ						
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6				Критерии оценки		Итого
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна				Аргументация собственной	Наличие презентации	
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022				Усвоение основной и зна- материала		

		комство с до- полнительной литературой	точки зрения		
Тема 1					
Тема 2					
Тема 4					
Тема 5					
Тема 6					
Тема 7					
Тема 8					
Тема 9					
Тема 10					
Тема 11					
Тема 12					
Тема 13					

Комплект разноуровневых задач (заданий)

по дисциплине «Стратегический менеджмент»
(наименование дисциплины)

1 Задачи репродуктивного уровня

Тема № 3. Стратегический менеджмент и уровень конкурентоспособности организации

Практическое занятие № 3

Форма проведения: решение разноуровневых и проблемных задач

Задача для решения *«Выбор стратегии развития на основе модели ценностной цепи фирмы»*

Задание

Эксперты кампании оценили основную и поддерживающую деятельность по 5-ти балльной шкале.

По исходным данным варианта необходимо:

Базовый уровень:

- 1) найти среднюю экспертную оценку по каждому ценностному действию;
- 2) найти среднюю балльную оценку каждого вида деятельности;
- 3) представить результаты расчетов в виде таблицы 1 и рисунка 1;

Повышенный уровень:

- 4) сделать выводы по итогам расчетов и предложить корректирующие действия для усиления конкурентной позиции кампании (самостоятельно)

Таблица 1 - Общие выводы по ценностным блокам

Ценностный блок	Средний балл
Входная логистика	
Производство	
Исходящая логистика	
Маркетинг и продажи	
Итого среднее значение по видам деятельности	
Развитие технологий	
Управление персоналом	

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен с: 20.08.2021 по 20.08.2022

Инфраструктура	
Итого средний балл по вспомогательной деятельности	
Общая оценка фирмы	

Для проведения расчетов необходимо использовать результаты экспертных оценок таблицы 1.2 следующим образом:

Вариант 1: Эксперты 2,3,4,5,6

Вариант 2: Эксперты 1,3,4,5,6

Вариант 3: Эксперты 1,2,4,5,6

Вариант 4: Эксперты 1,2,3,5,6

Вариант 5: Эксперты 1,2,3,4,6

Вариант 6: Эксперты 1,2,3,4,5

Вариант 7: Эксперты 1,2,3,4,7

Вариант 8: Эксперты 1,2,3,6,7

Вариант 9: Эксперты 1,2,3,5,7

Вариант 10: Эксперты 2,3,4,6,7

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Исходные данные для индивидуальных вариантов
ВХОДНАЯ ЛОГИСТИКА

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Используется система доставки сырья и материалов "точно в срок" (используется, не используется, используется частично)	4	4	4	4	4	4	3	
2. Размер затрат на хранение ресурсов	3	4	3	3	3	3	4	
3. Размер запасов (оптимальный, перерасход, недостаточный)	4	4	4	3	4	4		
4. Условия доставки товара отвечают требованиям конкурентной стратегии (сроки, скорость, стоимость)	4	4	3	4	3	4	4	
5. Большие объемы закупок позволяют экономить на затратах.	5	4	5	4	5	4	5	
6. Взаимоотношения с поставщиками	4	4	4	4	4	4	3	
7. Месторасположение складов	4	4	4	4	4	3	3	
8. Количество персонала по работе с поставщиками	4	3	5	4	3	4	3	
Итого средняя оценка:								

ПРОИЗВОДСТВО

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Оборудование отвечает современным требованиям (хуже, на том же уровне или лучше, чем у конкурентов)	4	5	4	3	4	4	3	
2. Применяемая технология производства (соответствует требованиям времени, передовая, отсталая)	4	4	3	4	4	4	4	
3. Уровень квалификации персонала организации	4	4	4	4	4	4	5	
4. Размер объема предоставляемых услуг (относительно объема рынка)	5	5	5	4	4	4	4	
5. Соответствуют ли цели руководителей и цели вашей фирмы (не соответствуют, соответствуют, соответствуют частично)	5	4	4	4	4	4	5	
6. Соответствуют ли цели вашей фирмы (не соответствуют, соответствуют, соответствуют частично)	5	5	5	4	5	5	4	
7. Соответствуют ли цели вашей фирмы (не соответствуют, соответствуют, соответствуют частично)	5	5	5	5	4	5	4	

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

8. Оцените внедренные нововведения в Вашей фирме (их количество, качество, объем инвестиций)	4	4	4	4	4	4	3	
9. Имеется ли план развития организации (не имеется, имеется, как выполняется)	5	5	5	4	5	5	4	
10. Имеется ли программа повышения качества предоставляемых услуг	0	4	4	0	0	0	3	
11. Размер производственных затрат (оптимальны, могут быть снижены, высокие)	3	4	3	3	3	3	4	
Итого средняя оценка:								

ИСХОДЯЩАЯ ЛОГИСТИКА

В связи со спецификой туристического продукта, предполагающей непосредственное его потребление в процессе производства и отсутствие факта хранения, данный блок экспертами не оценивался.

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Оцените знания и опыт фирмы в области маркетинга	4	4	4	4	4	4	3	
2. Квалификация работников отделов маркетинга и сбыта	5	5	5	5	4	4	4	
3. Проводятся маркетинговые исследования, их качество, системность, использование результатов.	5	4	5	4	5	5	4	
4. Насколько Вы знаете своего покупателя (поло- возрастной состав, уровень доходов и др.)	3	3	3	3	3	3	4	
5. Насколько покупатели осведомлены о достоинствах услуг, предоставляемых фирмой	3	3	4	3	3	3	4	
6. Объем рекламы ниже, одинаков или выше чем у конкурентов	5	4	5	5	4	4	5	
7. Вы знаете и отслеживаете изменения в своей рыночной доле	5	5	5	4	5	5	4	
8. Оцените эффективность каналов распределения продукта	4	4	4	4	4	3	3	
9. Цены на продукт ниже, одинаковы или выше чем у конкурентов	2	2	2	3	2	2	2	
10. Постоянным клиентам предоставляются ли скидки	5	4	4	4	5	5	4	
11. Существует ли у фирмы программа маркетинга (да, нет, не явно)	5	5	4	5	5	5	4	
12. Оцените образ фирмы и ее продуктов	4	4	4	4	4	4	5	
13. Оцените известность и популярность торговой марки (в сравнении с конкурентами)	4	4	4	4	3	4	4	
14. Проводятся ли мероприятия по стимулированию сбыта (лотереи, распродажи, продажи в рассрочку)	4	4	4	4	4	4	4	
Итого средняя оценка:								

СНАБЖЕНИЕ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022	<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
	1. Оцените надежность системы доставки входных ресурсов	3	3	3	3	2	2	2	

2. Качество ресурсов	5	4	5	4	4	4	4	
3. Качество транспортной инфраструктуры	4	4	3	4	4	4	3	
4. Расположение обеспечивающих подразделений	4	4	3	3	3	3	3	
Итого средняя оценка:								

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Ценностное действие	Эксперты							средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Технология обеспечивает уникальные качества туристического продукта	4	5	4	4	4	3	3	
2. Оцените технологию планирования процесса транспортировки	3	3	4	3	3	4	3	
4. Технология создания персонифицированного туристического продукта	5	5	4	4	4	4	5	
5. Специальные компьютерные программы для обеспечения продаж	3	3	4	3	3	3	3	
6. Технология исследования рынка	4	4	4	4	4	3	4	
7. Технология снабжения ресурсами	4	3	4	4	3	3	4	
Итого средняя оценка:								

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

Ценностное действие	Эксперты							средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Квалификация персонала	5	4	5	5	4	4	4	
2. Существуют программы переобучения	5	5	4	5	4	4	4	
3. Стабильная политика в области управления персоналом	5	4	4	5	4	5	5	
4. Текучесть кадров	4	4	4	4	4	4	3	
5. Лучшие специалисты работают в исследуемой фирме	4	4	4	4	3	4	3	
Итого средняя оценка:								

ИНФРАСТРУКТУРА ФИРМЫ

Ценностное действие	Эксперты							средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Высший менеджмент обеспечивает эффективные связи с окружением	4	4	4	4	4	4	3	
2. Оцените качество внутренних связей	4	5	4	4	4	4	4	
3. Оцените качество внешних связей	5	5	4	4	4	5	5	
4. Финансовая устойчивость (соответствуют норме, выше, ниже, банкротство)	3	3	3	3	3	3	4	

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
 ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
 Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
 Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

5. Оцените организационную структуру фирмы	4	4	4	4	4	5	4	
6. Квалификация высшего менеджмента	4	4	4	4	4	4	5	
Итого средняя оценка:								

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

2 Задачи реконструктивного уровня

Тема 4. Стратегический внешний анализ организации

Форма проведения: решение разноуровневых и проблемных задач

Задача для решения «PEST-анализ внешней среды организации»

Постановка задачи: экспертам необходимо оценить степень влияния и вероятность влияния различных факторов внешней среды на компанию, работающую на рынке туристических услуг.

Выделяют следующие *этапы проведения PEST-анализа*:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на деятельность организации.
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.
3. Дается оценка уровня влияния каждого фактора на деятельность организации по 5-балльной шкале:
 - «пять» — фактор оказывает максимальное воздействие на деятельность организации;
 - «единица» — фактор оказывает минимальное воздействие на деятельность организации.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка.

Задание:

1. Определить степень влияния факторов на деятельность фирмы в форме относительных нормированных весовых коэффициентов (табл.5.2),
2. Определить вероятность их влияния по пятибалльной системе оценок, при этом 5 – наибольшее влияние, а 1 – наименьшее (табл. 5.3).
3. Осуществить выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для компании в прогнозируемом периоде.

Таблица 5.2

Оценка степени влияния

Факторы	Эксперты (степень влияния)				Средняя оценка	Весовой коэффициент
	Э1	Э2	Э3	Э4		
1. Политические факторы						
изменение законодательства						0,07
смена политических партий						0,01
возможность теракта						0,08
уровень правовой грамотности						0,04
2. Экономические факторы						
экономическая ситуация в стране						0,04
динамика курса валюты						0,05
налоговая политика						0,06
Действителен с 20.08.2021 по 20.08.2022						0,08

3. Природно-географические факторы						
климатические условия						0,08
экологическая обстановка в стране						0,07
природные катаклизмы						0,08
ограниченность природных ресурсов						0,05
4. Социальные факторы						
темпы роста населения						0,07
средняя продолжительность жизни						0,06
образование						0,08
культурный уровень населения						0,06
Итого						1

Таблица 5.3

Степень вероятности влияния

Факторы	Весов. коэфф	Направленность влияния +/-	Эксперты (вероятность влияния)				Средняя оценка	Взвешен. средняя (вес.к-т x ср. оценка)
			Э1	Э2	Э3	Э4		
1. Политические факторы								
изменение законо- дательств	0,07							
смена политиче- ских партий	0,01							
возможность тер- акта	0,08							
уровень правовой грамот- ности	0,04							
2. Экономические факторы								
экономическая не- стабильность стране	0,04							
динамика курса валюты	0,05							
налоговая полити- ка	0,06							
уровень доходов населения	0,08							
3. Природно-географические факторы								
климатические условия	0,08							
экологиче- ская обста- новка в стране	0,07							
природные ката- клизмы	0,08							

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 120000002A633E3D113AD425FB500020000002A6
Подписатель: Шебзухова Татьяна Александровна

Создан: 20.08.2021 по 20.08.2022

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

ограниченность природных ресурсов	0,05							
4. Социальные факторы								
темпы роста населения	0,07							
средняя продолжительность жизни	0,06							
образование	0,08							
культурный уровень	0,06							

Тема 5. Стратегический внутренний анализ организации

Форма проведения: решение разноуровневых и проблемных задач

Задача для решения: « SWOT-анализ по экспертным оценкам организационной среды»

Постановка задачи:

Фирма разрабатывает стратегию сбыта вновь освоённой продукции. Возможности, возникающие во внешней среде, и состояние внутренней среды предприятия оценивала группа экспертов, определяя влияние соответствующих факторов на достижимость намеченной цели. Процедура предполагала, что каждый эксперт располагает факторы в порядке убывания важности и приписывает каждому число натурального ряда – ранг. При этом ранг 1 получает фактор имеющий, по мнению эксперта, наибольшее значение для достижимости цели при реализации стратегии, ранг 2 – второй по значимости, и так далее.

Задание:

1. Дать собственную вербальную интерпретацию для занумерованных факторов внешней и внутренней среды фирмы с учетом специфики анализируемой стратегии.
2. На основе данных таблицы 4, используя стандартную процедуру метода экспертных оценок, произвести оценку согласованности мнений экспертов и выявить наиболее значимые для реализации стратегии факторы организационной среды.
3. В отчете сформулировать предложения в стратегию фирмы и решение проиллюстрировать графически путем построения гистограммы важности факторов и матрицы SWOT.
4. Проверить выводы, следующие из матрицы SWOT, по критерию знаков (самостоятельно).

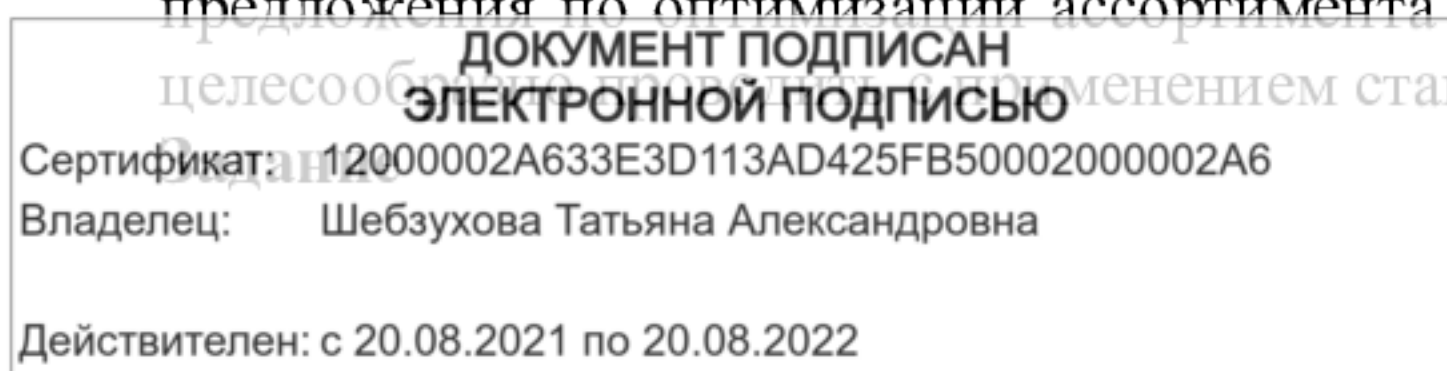
Тема 8. Характеристика ключевых моделей стратегического планирования организаций

Форма проведения: решение разноуровневых и проблемных задач

Задача для решения: «Разработка ассортиментной стратегии предприятия с учетом стадий жизненного цикла продукции»

Постановка задачи:

Фирма производит 3 продукта. Построив матрицу БКГ, необходимо сформулировать предложения по оптимизации ассортимента фирмы. Расчеты и построение матрицы БКГ целесообразно выполнять с применением стандартного приложения Excel.



- 1) Используя исходные данные по варианту, построить матрицу БКГ для второго и третьего периодов и выявить стадии жизненного цикла отдельных видов продукции.
- 2) Сформировать проект управленческого решения по совершенствованию ассортимента в соответствии с полученными результатами анализа (самостоятельно)

Вариант 1 (тыс. шт.)

Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	3100	320	410
	2	3250	295	410
	3	3360	280	400
Продукт 2	1	1540	140	216
	2	1820	130	224
	3	1890	126	227
Продукт 3	1	2200	270	304
	2	2290	263	300
	3	2370	254	281

Вариант 2 (тыс. шт.)

Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	2510	320	400
	2	2630	295	410
	3	2700	280	418
Продукт 2	1	1000	140	185
	2	910	130	179
	3	1030	126	190
Продукт 3	1	1160	270	350
	2	1320	263	368
	3	1450	254	371

Вариант 3 (тыс. шт.)

Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	1020	230	410
	2	1180	252	410
	3	1210	264	400
Продукт 2	1	850	140	216
	2	869	162	224
	3	870	179	227
Продукт 3	1	1400	200	304
	2	1400	185	300
	3	1470	180	281

Вариант 4 (тыс. шт.)

Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	3100	840	960
	2	3250	822	980
	3	3360	800	1000
Продукт 2	1	1540	360	457
	2	1820	320	510

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
 ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
 Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
 Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

	3	1890	340	460
Продукт 3	1	2200	720	810
	2	2290	713	880
	3	2370	690	895

Вариант 5 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	2510	230	450
	2	2630	252	482
	3	2700	264	495
Продукт 2	1	1000	140	320
	2	910	162	300
	3	1030	179	274
Продукт 3	1	1160	200	360
	2	1320	185	365
	3	1450	180	387

1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он своевременно выполнил работу; использовал актуальную основную и дополнительную литературу, нормативные акты; представил обоснование выбранной методики расчета; выбрал верную последовательность выполнения работы; произвел точные расчеты; предоставил обоснованные выводы по работе.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он своевременно выполнил работу; использовал достаточно актуальную основную и дополнительную литературу, нормативные акты; представил верную методику расчета; выбрал верную последовательность выполнения работы; произвел точные расчеты; предоставил выводы по работе.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он выполнил работу не вовремя; использовал неактуальную основную и дополнительную литературу, нормативные акты; представил верную методику расчета; выбрал верную последовательность выполнения работы; произвел неточные расчеты; не предоставил обоснованные выводы по работе.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он несвоевременно выполнил работу; использовал неактуальную основную и дополнительную литературу, нормативные акты; отсутствует обоснование выбранной методики расчета; выбрал неверную последовательность выполнения работы; произвел неточные расчеты со значительными ошибками; не предоставил обоснованные выводы по работе.

2. Описание шкалы оценивания

Успеваемость студентов по дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль

Рейтинговая оценка знаний студента

Рейтинговая оценка знаний студента ОЗФО не предусмотрена.

1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Процедура проведения оценочного мероприятия включает в себя выполнение разноуровневых задач, выполняемых, как правило, по вариантам и содержащих несколько заданий.

Предназначены студенту задания позволяют проверить компетенции ОПК-3, ПК-1, ПК-5.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо ознакомиться с конспектом лекций, основной и дополнительной литературой и/или информационными источниками. Задания выполняются непосредственно на практическом занятии, часть заданий (по формулированию выводов) может выноситься на самостоятельную работу.

При подготовке к выполнению задания студенту предоставляется право пользования калькулятором.

При проверке задания оцениваются:

- своевременное выполнение работы;
- обоснование выбранной методики расчета;
- последовательность выполнения работы;
- точность расчетов;
- наличие выводов;
- обоснованность выводов.

Пример оценочного листа

Выполнение разноуровневых задач по теме ...

Критерии	Оценка
своевременное выполнение работы	
обоснование выбранной методики расчета	
последовательность выполнения работы	
точность расчетов	
наличие выводов	
обоснованность выводов	
Итого	

Комплект заданий для контрольной работы

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

(наименование дисциплины)

СПИСОК ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ

1. Роль стратегического управления в системе менеджмента
2. Ключевые факторы успеха и стержневые компетенции компании
3. Цепочка ценности и система ценности, их использование в стратегическом менеджменте
4. Сценарное моделирование при проведении стратегического анализа
5. Стратегические детерминанты и ограничения, их роль в процессе разработки стратегии
6. Выбор целевых сегментов – преимущества и недостатки существующих подходов
7. Разработка стратегии позиционирования продукта
8. Оценка стратегической неопределенности
9. Эффективная стратегия дифференцирования
10. Стратегии вертикальной интеграции

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Практическое задание

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Характеристика ключевых моделей стратегического планирования организаций: модель GE/McKinsey

Цель: ознакомиться основными характеристиками и особенностями построения модели GE/McKinsey

Организационная форма: решение типовых задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- модель GE/McKinsey, особенности построения, преимущества и недостатки.

Студент будет уметь:

- строить матрицу GE/McKinsey для оценки стратегических хозяйственных зон компании;

- обосновать выбор направлений инвестирования в компании.

Формируемые компетенции: ПК-3

Актуальность темы: стратегические матрицы позиционирования позволяют определить стратегическую позицию анализируемой фирмы и определить набор стратегических альтернатив для достижения намеченной цели организации.

Постановка задачи:

В корпорации выделены шесть стратегических хозяйственных зон (СХЗ) или видов бизнеса. Характеристика каждой СХЗ дана в таблице 1 пятью параметрами в порядке их значимости, а экспертная оценка факторов привлекательности сегментов рынка, на которых они действуют, - в таблице 2. Требуется сделать выбор перспективных СХЗ и дать стратегические рекомендации высшему менеджменту корпорации.

Для выбора стратегии инвестирования необходимо построить матрицу Мак-Кинси и оценить позиции каждой СХЗ.

Оценка проводится в координатах: привлекательность рынка и конкурентоспособность СХЗ. В качестве границ между высокими, средними и низкими значениями избирают треть соответствующего обобщенного показателя. В клетках матрицы объемы реализации по каждой СХЗ показывают в виде кругов различной величины, а покрытие затрат – сегментом в этих кругах.

Чтобы получить количественную оценку на осях матрицы Мак-Кинси, каждой характеристике СХЗ (показателю) P_j нужно присвоить вес, соответствующий его важности для руководства корпорации и той роли, которую играет этот показатель в выборе стратегии фирмы. Сумма всех весов должна быть равна 1,0. Это же касается факторов привлекательности рынка. Взвешенные оценки привлекательности рынка и стратегического положения рассчитываются путем умножения оценки каждого показателя на его удельный вес.

В общем случае набор оценок X_{ji} ($j = 1, \dots, m; i = 1, \dots, n$) является выборкой случайных величин, законы распределения которых неизвестны. Неизвестными являются и «веса» критериев

$$P_j \left(r_j, \sum_{j=1}^m r_j = 1 \right),$$

по которым производится их учет.

Определение весовых коэффициентов требует использования соответствующих рабочих гипотез, на основе которых могут быть построены модели их расчета. В том случае, когда для показателей (факторов) предпочтительность определена на ординалистском уровне или с помощью ранговых оценок, целесообразно использовать принцип максимума неопределенности и, в частности, для простого отношения порядка предпочтения -

оценки Фирмы	
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН	
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат:	12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец:	Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022	

$$P_i = \frac{2 * (m - i + 1)}{m * (m + 1)}.$$

Здесь i - порядковый номер предпочтения в общей их совокупности, определяемый или по отношению порядка предпочтения или по баллам, или по ранговой последовательности.

Используя формулу Фишборна и экспертные оценки необходимо учитывать две важнейшие особенности, о которых часто забывают. Во-первых, часть факторов играют против фирмы, а это означает, что в совокупный показатель их необходимо включать со знаком минус. Во-вторых, барьер на входе в отрасль для фирм, уже действующих в ней, есть фактор положительный.

В целях перехода к единой измерительной шкале величины факторов (показателей) нормируют в соответствии с формулой

$$y_j^i = \frac{x_j^i - x_{\min}^i}{x_{\max}^i - x_{\min}^i}, i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n},$$

где x_j^i и y_j^i - ненормированное и нормированное значение i -го параметра для j -й СХЗ (фактора) соответственно;

$x_{\min}^i$ и $x_{\max}^i$ - минимальное и максимальное значение i -го параметра по всей совокупности СХЗ (факторов).

Задание

1. Построить матрицу Мак-Кинси для оценки стратегических хозяйственных зон компании.
2. Обосновать выбор направлений инвестирования в компании. Все расчеты проиллюстрировать графически (самостоятельно)

Варианты для выполнения задания

Вариант 1/6

Таблица - Экономическая характеристика СХЗ корпорации

Показатели \ СХЗ	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	17	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	2,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	12	50	3	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	3
Эффективность каналов сбыта в баллах	5	4	5	2	5	1

Таблица - Экспертная оценка привлекательности сегментов рынка

Фактор привлекательности	Номер СХЗ					
	1	2	3	4	5	6
	Оценка экспертов для СХЗ (балл)					
Емкость рынка	1	5	1	5	4	3
Темп роста рынка	5	3	1	2	3	5
Отраслевой уровень рентабельности	5	4	5	4	3	1
Уровень конкуренции	1	3	3	4	5	2
Барьеры на входе в ры-	5	1	4	2	3	4

НОК

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Вариант 2/7

Таблица - Экономическая характеристика СХЗ корпорации

Показатели \ CX3	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	22	15	7	12
Относительная доля на рынке	2	1,2	0,8	3,0	1,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.е.	30	4	22	3	10	4
Эффективность каналов сбыта в баллах	2	2	3	2	5	1

Таблица - Экспертная оценка привлекательности сегментов рынка

Фактор привлекательности	Номер CX3					
	1	2	3	4	5	6
	Оценка экспертов для CX3 (балл)					
Емкость рынка	3	2	1	5	4	3
Темп роста рынка	5	3	1	4	2	5
Отраслевой уровень рентабельности	2	4	4	4	3	5
Уровень конкуренции	1	5	3	4	5	2
Барьеры на входе в рынок	4	1	4	5	3	4

Вариант 3/8

Таблица - Экономическая характеристика CX3 корпорации

Показатели \ CX3	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	17	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	2,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	12	50	3	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	3
Эффективность каналов сбыта в баллах	5	4	5	2	5	1

Таблица - Экспертная оценка привлекательности сегментов рынка

Фактор привлекательности	Номер CX3					
	1	2	3	4	5	6
	Оценка экспертов для CX3 (балл)					
Емкость рынка	1	5	1	5	4	3
Темп роста рынка	5	3	1	2	3	5
Отраслевой уровень рентабельности	5	4	5	4	3	1
Уровень конкуренции	3	3	4	5	2	
Барьеры на входе в рынок	4	2	3	4		

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
 ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
 Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
 Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Вариант 4/9

Таблица - Экономическая характеристика СХЗ корпорации

Показатели \ СХЗ	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	1
Эффективность каналов сбыта в баллах	5	2	5	2	5	1

Таблица - Экспертная оценка привлекательности сегментов рынка

Фактор привлекательности	Номер СХЗ					
	1	2	3	4	5	6
	Оценка экспертов для СХЗ (балл)					
Емкость рынка	1	5	1	5	4	2
Темп роста рынка	5	3	4	2	3	5
Отраслевой уровень рентабельности	1	4	5	4	3	1
Уровень конкуренции	1	3	3	4	5	2
Барьеры на входе в рынок	5	1	4	2	3	5

Вариант 5/10

Таблица - Экономическая характеристика СХЗ корпорации

Показатели \ СХЗ	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	1
Эффективность каналов сбыта в баллах	5	2	5	2	5	1

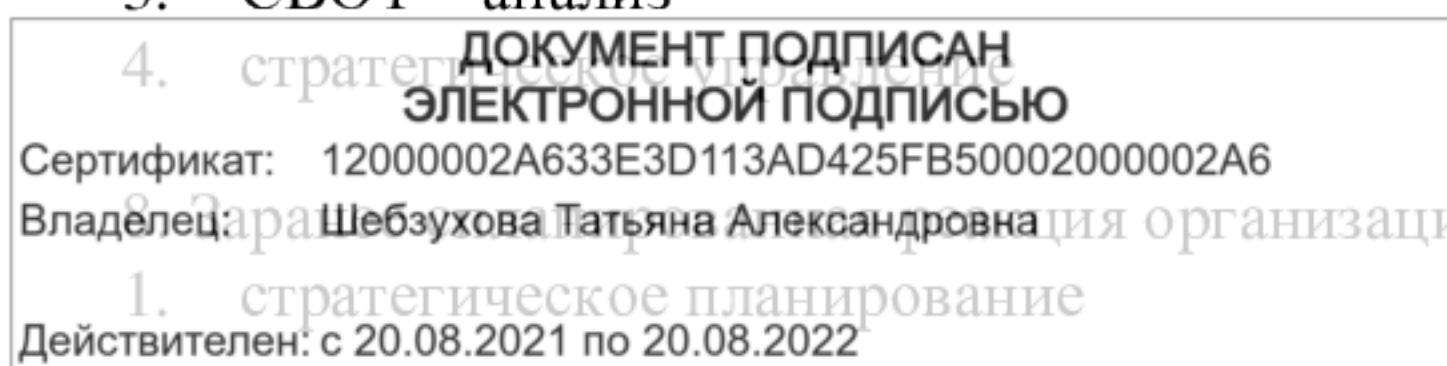
Таблица - Экспертная оценка привлекательности сегментов рынка

Фактор привлекательности	Номер СХЗ					
	1	2	3	4	5	6
	Оценка экспертов для СХЗ (балл)					
Емкость рынка	1	5	4	5	4	3
Темп роста рынка	5	3	5	2	1	5
Отраслевой уровень рентабельности	5	4	3	4	3	1
Уровень конкуренции	4	3	3	4	5	2
Барьеры на входе в рынок	4	4	4	2	3	4

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
 ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
 Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
 Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Тестовое задание

1. Стратегия организации это:
 1. деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
 2. практическое использование методологии стратегического управления;
 3. генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
 4. обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегиями в других сферах деятельности это:
 1. функциональная стратегия
 2. бизнес-стратегия
 3. корпоративная стратегия
 4. стратегия
3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:
 1. функциональная стратегия
 2. бизнес-стратегия
 3. корпоративная стратегия
 4. стратегия
4. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:
 1. функциональная стратегия
 2. бизнес-стратегия
 3. корпоративная стратегия
 4. стратегия
5. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:
 1. стратегическое планирование
 2. среднесрочное планирование
 3. долгосрочное планирование
6. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:
 1. стратегическое планирование
 2. среднесрочное планирование
 3. долгосрочное планирование
7. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:
 1. стратегическое планирование
 2. стратегия
 3. СВОТ – анализ
 4. стратегическое планирование



8. Стратегия организации на изменения внешней среды – это:

1. стратегическое планирование

2. стратегия
3. СВОТ – анализ
4. стратегическое управление

9. Кто считает, что стратегия это: стратегия – план действий; стратегия – прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников; стратегия – порядок действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае; стратегия – позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением; стратегия – перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться?

1. Минцберг
2. Квин
3. Портер
4. МакКинсей

10. Что это за определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»?

1. Потенциал
2. Целевые установки
3. Миссия

11. Что это за определение стратегического менеджмента: «долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии»?

1. Потенциал
2. Цена
3. Целевые установки
4. Миссия

12. Что это за определение стратегического менеджмента: «источник формирования конкурентного преимущества организации»?

1. Потенциал
2. Цена
3. Целевые установки
4. Миссия

13. Что это за определение стратегического менеджмента: «параметры отраслей, рынков и макросреда бизнеса»?

1. Потенциал
2. Цена
3. Целевые установки
4. Миссия

14. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления»?

1. Разделение труда
2. Экономичность и эффективность

3. Единство интересов

4. Выделение приоритетных направлений

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

15. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Применение достижений системного, ситуационного подходов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения её целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач»?

1. Разделение труда
2. Экономичность и эффективность
3. Единство направления
4. Выделение доминанты развития

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РАБОТЫ

Контрольная работа заслуживает оценки «зачтено» в том случае, если студент показал достаточные знания рассматриваемой проблемы разработки стратегии с применением матрицы стратегического планирования, сопровождал их соответствующими выводами и иллюстрациями, успешно защитил контрольную работу.

Контрольная работа заслуживает оценки «незачтено» в том случае, если студент не показал достаточные знания рассматриваемой проблемы разработки стратегии с применением матрицы стратегического планирования, допустил ошибки в анализе бизнес-единиц.

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Паспорт фонда тестовых заданий

по дисциплине **Стратегический менеджмент и стратегический анализ**

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Контролируемые компетенции или их части	Количество тестовых заданий, шт.			
			Базовый уровень	Повышенный уровень		
			тип те- ста	тип теста		
			зф	уф	ус	пп
1	1-8	ОПК-3 ПК-1 ПК-5	5	-	-	-
2	1,5,6,10	ОПК-3 ПК-1 ПК-5	-	4	-	-
3	9	ОПК-3 ПК-1 ПК-5	-	-	-	1

1. Что из ниже перечисленного является вариантами корпоративного стратегического портфеля?

- а) портфель прибыли
- б) сбалансированный портфель
- в) портфель инвестиций
- г) портфель роста

2. Что лежит в основе построения матричных моделей:

- а) норма прибыли
- б) особенности выпускаемой продукции
- в) финансовые потоки

3. Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?

- а) Шендел
- б) Хаттен
- в) Хиггенс
- г) Портер

4. Системный подход, обеспечивающий организации сбалансированность и общее направление роста - это:

- а) миссия
- б) стратегия
- в) анализ конкурентов
- г) анализ тенденций

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

а) план производства

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

плана?

- б) инвестиционный план
- в) маркетинговый план
- г) финансовый план

6. Альянсы _____ типа — создаются между фирмами, оказывающими одинаковые услуги, осуществляющие схожие виды экономической деятельности

7. Основная цель или задача компании, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение — это _____ компании.

8. Основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей — это _____ стратегического менеджмента.

9. Стратегическая ориентация на создание многопрофильного производства или портфеля ценных бумаг — это _____:

10. Определите правильную последовательность основных этапов реализации стратегии организации:

1. организация системы стратегического контроля;
2. оценка эффективности реализации стратегии;
3. определение необходимости стратегических изменений (в области структуры, организационной культуры, персонала, технологии);
4. распределение ключевых задач управления;
5. управление реализацией стратегии (включая планирование реализации стратегии, бюджетирование, действия руководителя, т.е. политика компании);

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если по результатам тестирования он набрал 90-100% правильных ответов, при этом отражается высокая сформированность компетенций ОПК-3, ПК-1, ПК-5.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если по результатам тестирования он набрал 70-89% правильных ответов при этом отражается достаточная сформированность компетенций ОПК-3, ПК-1, ПК-5.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если по результатам тестирования он набрал 50-69% правильных ответов при этом отражается низкая сформированность компетенций ОПК-3, ПК-1, ПК-5.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если по результатам тестирования он набрал 0-49% правильных ответов при этом сформированность компетенций ОПК-3, ПК-1, ПК-5 не отражается.

Описание шкалы оценивания

Рейтинговая оценка знаний студента программы магистратуры не предусмотрена

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и компетенций, характеризующих этапы формирования компетенций

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат:	12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец:	Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен с 20.08.2021 по 20.08.2022	

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя ответ на тестовые вопросы, позволяющие оценить сформированность компетенций.

тенций ОПК-3, ПК-1, ПК-5.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо: изучить лекционный материал, рекомендуемую в рабочей программе литературу, Интернет-источники.

Ключи правильных ответов

№ п/п	ФИО студента	№ вопроса теста										Итоговый балл
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ключ к тесту												
№ вопроса		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Правильный ответ		а, б, г	б	г	б	б	горизонтального	миссия	принципы	диверсификация	3,4,5,1,2	

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ОБ АПРОБАЦИИ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»,

разработанного по направлению подготовки/специальность 38.03.02 Менеджмент,
направленность (профиль) «Управление бизнесом»

Автор разработки: доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного управления, к.э.н. Жуковская Н.П.

(должность, звание, Ф.И.О. автора)

Апробация проводилась кафедрой экономики, менеджмента и государственного управления в 2021 - 2022 учебном году.

Для апробации предоставлены следующие элементы УМК:

- 1) рабочая программа дисциплины;
- 2) фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине;
- 3) курс лекций;
- 4) методические указания по выполнению практических работ, по организации и проведению самостоятельной работы.

Контроль за формированием данного УМК осуществлялся на всех этапах его разработки.

На заседании экспертной группы (Штапова И.С. – заведующий кафедрой экономики, менеджмента и государственного управления; Жуковская Н.П. – доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного управления; Куликова Е.А. - доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного управления; Мельников Игорь Юрьевич, генеральный директор ООО «Мелисса», г. Пятигорск) проведена:

(перечислить членов экспертной группы)

1. Оценка результатов экспертного заключения на учебно-методические материалы:

- соответствие содержания учебного материала ФГОС ВО и рабочей программе дисциплины (модуля)/практики _____
содержание учебного материала полностью соответствует ФГОС ВО и рабочей программе дисциплины;
- модульность – учебный модуль выступает единой структурной единицей УМК (при наличии модуля) _____
дисциплина выступает единой структурной единицей УМК;
- соответствие объема учебного материала количеству учебных часов _____
объем учебного материала соответствует количеству учебных часов;
- логичность, стиль и последовательность изложения материала _____
материал изложен логически последовательно, грамотно; охватывает теоретический блок;

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат:	12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец:	Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022	

– *научный материал является обобщением академической литературы и научных исследований;*

- наличие и качество дидактического аппарата (обобщений, выводов, вопросов, заданий и т.п.) _____
в представленных материалах приведены теоретический базис, практические задания, тестовые задания, разноуровневые задачи, вопросы для самопроверки;
- наличие электронного контента УМК, обеспечение электронными учебно-методическими материалами всех видов учебных занятий и учебной и внеаудиторной деятельности
- основной материал дисциплины выложен в электронной образовательной среде на платформе LMS Moodle, что обеспечивает студентам доступ к электронным учебно-методическими материалам по всем видам учебных занятий и внеаудиторной деятельности;
- доступность и полнота методических указаний _____
методические указания изложены доступным языком, имеют необходимые пояснения;
- качество иллюстративного материала (рисунков, схем, чертежей) и его соответствие изучаемому предмету (при наличии) _____
в лекционном материале и практических заданиях представлено множество рисунков и иллюстративного материала, оформленного в соответствии с предъявляемыми требованиями и полностью соответствующего содержанию дисциплины;

Выводы:

Учебно-методический комплекс имеет стройную логичную внутреннюю структуру, представлен всеми необходимыми компонентами, материал изложен логично, грамотно, по существу. Методические материалы охватывают все темы дисциплины. Практические задания предполагают выполнение заданий репродуктивного, реконструктивного и творческого уровней. Имеются тесты и вопросы для самопроверки.

(аргументировать достоинства и недостатки предоставленных материалов).

1. Оценка содержания **фонд оценочных средств**:

- соответствие форм и методов контроля дескрипторам компетенций
формы и методы контроля соответствуют дескрипторам компетенций;
- наличие и правильность эталонов ответов _____
соответствуют требованиям;
- соответствие общего количества заданий для контроля содержанию программы и объему учебного материала _____
общее количество заданий для контроля полностью соответствует содержанию программы и объему учебного материала;
- наличие использования различных типов и видов заданий _____
имеются практические задачи, тестовые задания, разноуровневые задачи, вопросы для самопроверки;
- наличие _____ согласований _____ с _____ работодателем _____
на учебно-методический комплекс имеется положительный отзыв работодателя;

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат:	12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец:	Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен:	с 20.08.2021 по 20.08.2022

Учебно-методический комплекс полностью соответствует Положению об учебных программах высшего образования –

программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет», представлен всеми необходимыми компонентами, материал изложен логично, грамотно, по существу.

(аргументировать достоинства и недостатки предоставленных материалов).

Обобщенное экспертное заключение по итогам апробации УМК:

Учебно-методический комплекс рекомендуется к использованию в учебном процессе.

(Общие выводы о качестве и эффективности УМК рекомендовать к использованию, необходима доработка или переработка, отклонить)

Экспертная группа



Штапова И.С.



Жуковская Н.П.



Куликова Е.А.

«__» _____ 2022 г.

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022