

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
региональной экономики и
менеджмента
(наименование кафедры полностью)

 Ю.С. Положенцева
(подпись)

« 31 » 08 2026 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Стратегическое мышление и разработка стратегии организации
(наименование дисциплины)

ОПОП ВО 38.04.02 Менеджмент,
(шифр и наименование направления подготовки)

направленность (профиль) «Стратегический менеджмент»
(наименование направленности (профиля))

форма обучения _____ очная _____

ОПОП ВО реализуется по модели практико-модульного обучения

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1

1 Тема 1 «Концепция стратегического мышления»:

ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА для текущего мышления.

2. Опишите навыки, необходимые для развития стратегического мышления.
3. Охарактеризуйте стили и методы мышления.
4. Опишите модели стратегического мышления: «Резинка», «Обратная связь», «Последствия».
5. Опишите модели стратегического мышления: «Разрешение конфликта», «Персональный путеводитель», «Поток», «Окно Джохари».
6. Опишите модели стратегического мышления: «Модель когнитивного диссонанса», «Уффе Эльбека», «Энергия», «Персональный перформанс».
7. Опишите другие известные Вам модели стратегического мышления.

Шкала оценивания: 3 балльная

Критерии оценивания:

3 балла (или оценка **«отлично»**) выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка **«хорошо»**) выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1 балл (или оценка **«удовлетворительно»**) выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения;

неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1

.

2 *Тема № 1 «Концепция стратегического мышления»*
БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. _____ — это способность мыслить долгосрочно, широко и системно, уметь выявлять связи между различными аспектами бизнеса и окружающей среды, а также прогнозировать последствия принимаемых решений.

Что такое стратегическое мышление?

А) Это способность видеть долгосрочные перспективы и планировать действия для достижения целей.

В) Это ориентация на краткосрочные результаты и быстрые победы.

С) Это способность адаптироваться к изменениям в окружающем мире без долгосрочного планирования.

Что подразумевает стратегическое мышление?

А) Решение повседневных проблем и вопросов

В) Долгосрочное планирование и анализ ситуации

С) Быстрое реагирование на изменения внешней среды

4. Что является продуктом стратегического мышления для бизнеса?

А) Стратегический план.

В) Миссия компании.

С) Видение компании.

Какие основные элементы включает грамотное стратегическое мышление?

А) Видение, миссия, главные ценности, стратегические направления, цели, планы действий.

В) Видение, миссия, главные ценности, стратегические цели, планы действий.

С) Видение, миссия, главные ценности, стратегические направления,

цели.

6. Что из перечисленного не является принципом стратегического мышления?

- а) Анализ внешней среды.
- б) Планирование на короткий срок. Правильный ответ.
- в) Прогнозирование будущего.
- г) Оценка внутренних возможностей.

7. Что из перечисленного не является навыком, необходимым для развития стратегического мышления?

- а) Аналитические способности.
- б) Лидерские качества.
- в) Умение работать в команде.
- г) Способность к планированию.

8. Что из перечисленного не является преимуществом стратегического мышления для бизнеса?

- а) Помогает достигать долгосрочных целей.
- б) Позволяет эффективно распределять ресурсы.
- в) Способствует адаптации к изменениям внешней среды.
- г) Ускоряет принятие решений. Правильный ответ.

9. Как влияет стратегическое мышление на принятие решений в компании?

- A. Ускоряет процесс принятия решений
- B. Помогает принимать решения, ориентируясь на общие цели
- C. Стимулирует индивидуализацию решений
- D. Замедляет процесс принятия решений

10. Что такое конкурентное преимущество в рамках стратегического мышления?

- A. Наличие высоких цен на товары
- B. Превосходство над конкурентами в чем-то уникальном
- C. Массовое производство товаров
- D. Наличие максимальной прибыли

11. Каким образом стратегическое мышление влияет на развитие лидерства в компании?

- A. Призвано подавлять развитие лидерства
- B. Помогает лидерам видеть целостную картину и принимать обоснованные решения
- C. Не влияет на развитие лидерства
- D. Ставит под угрозу лидерство руководителя

12. Какова роль командной работы в стратегическом мышлении и

выполнении стратегического плана? А. Командная работа не важна для стратегического мышления В. Командная работа способствует обмену идеями и эффективному выполнению стратегии С. Самостоятельное решение задач более эффективно D. Командная работа помеха для разработки стратегии

Установите правильную последовательность этапов развития стратегического мышления:

А) Понимание целей и направлений: На этом этапе компания определяет свою миссию, видение и цели на долгосрочную перспективу. Это позволяет понять, куда она стремится и какие ресурсы необходимы для достижения успеха.

В) Анализ внутренней и внешней среды: Здесь необходимо проанализировать сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы внешней среды (SWOT-анализ). Это поможет выявить основные аспекты, которые необходимо учитывать при разработке стратегии.

С) Постановка целей и приоритизация: На этом этапе определяются конкретные цели компании, которые должны быть достигнуты для реализации стратегии. Цели должны быть измеримыми, реалистичными и выравненными с общей стратегией компании.

Д) Разработка стратегии: Составляется стратегический план, который включает в себя основные шаги и решения для достижения поставленных целей. Это включает выбор стратегических направлений, методов реализации и контрольных точек.

Е) Реализация и мониторинг: Ключевой этап, на котором стратегический план становится реальностью. Компания должна определить ответственных за выполнение стратегии, установить контрольные точки и процессы для мониторинга прогресса.

Ф) Оценка и коррекция: После выполнения стратегического плана необходимо проанализировать результаты, идентифицировать достигнутые успехи и слабые места, чтобы внести коррективы в будущие стратегические планы.

Установите соответствие между определением и его содержанием.

1 Стратегия	А) Это долгосрочный план действий, разработанный для достижения целей компании с учетом внешних и внутренних факторов.
2 Стратегическое мышление	В) Это способность видеть целостную картину, угадывать скрытые связи и предвидеть последствия решений. Оно помогает руководителям принимать обоснованные и эффективные стратегические решения
3 Стратегическое планирование	С) Это процесс разработки стратегии компании, который включает анализ внешней и внутренней среды, постановку целей, выбор стратегии и разработку реализации плана действий
4 Стратегическая цель	Д) Это конкретное, обычно долгосрочное, желаемое состояние, которого организация стремится достичь.

5 Стратегические инициативы	Е) Это конкретные проекты и действия, предпринимаемые с целью реализации стратегии компании. Они могут включать в себя запуск новых продуктов, развитие новых рынков, сотрудничество с партнерами и т.д.
-----------------------------	--

Что включает в себя стратегическое мышление?

- А) планирование, анализ и прогнозирование
- В) Оперативное реагирование на текущие события
- С) Краткосрочная тактика без ориентации на будущее

Какие навыки необходимы для развития стратегического мышления?

- А) Умение видеть долгосрочные последствия, аналитические навыки, способность прогнозировать
- В) Логическое мышление
- С) Избегание сложных задач

Что означает подход "шахматное мышление" в контексте стратегического мышления?

- А) Планирование ходов заранее и учет возможных сценариев
- В) Случайное принятие решений
- С) Эмоциональная реакция на события

Что означает подход "внешний взгляд" в контексте стратегического мышления?

- А) Попытка увидеть ситуацию со стороны, как будто вы в зрительном зале
- В) Анализ ситуации
- С) Рассмотрение проблемы через призму личного опыта и знаний

Что обеспечивает креативное мышление в процессе развития стратегического мышления?

- А) Генерация новых идей, подходов, решений
- В) Ограниченный набор инструментов
- С) Подражание схемам мышления

Что включает в себя понятие "высокий уровень абстракции" в развитии стратегического мышления?

- А) Отвлеченное мышление, рассмотрение общих принципов и паттернов
- В) Конкретный вариант действий
- С) Обоснование решений на конкретных фактах

Шкала оценивания: 3 балльная

Критерии оценивания:

3 балла (или оценка «**отлично**») выставляется обучающемуся, если он правильно и самостоятельно ответил на все вопросы теста.

2 балла (или оценка «**хорошо**») выставляется обучающемуся, если он правильно и самостоятельно ответил на 1 - 12 вопросы теста.

1 балл (или оценка «**удовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он выставляется обучающемуся, если он правильно и самостоятельно ответил на 1-6 вопросы теста.

0 баллов (или оценка «**неудовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он неправильно или не самостоятельно ответил на 14 и более вопросов теста.

ДЕЛОВАЯ ИГРА

Тема №1 «Концепция стратегического мышления»: "Контрразведка" для оценки навыков стратегического и аналитического мышления

Цель игры

Прототип данной игры восходит к работе великого советского психолога Николая Цзена. В современном варианте игра активно используется для развития или оценки навыков стратегического и аналитического мышления при оценке персонала.

Правили игры

В игре работают две команды и ведущий.

Обе команды располагаются в дальних углах помещения, спиной друг к другу.

Первая команда - "разведчики". В этой команде должно быть от 3 до 5 человек. Участники команды распределяют между собой номера: "первый", "второй" и т.д.

Вторая команда "контрразведчики". В этой команде может быть от 1 до 4 человек. Участники данной команды должны за ограниченное количество заданных ими вопросов определить, кто из "разведчиков" скрывается за каким номером.

Количество задаваемых вопросов, как правило, определяется из расчета 6-7 вопросов на каждого "разведчика".

"Разведчики" отвечают после краткого обсуждения не сами, а через ведущего, которому сообщают свой ответ либо шепотом, либо, написав его на листке бумаги.

"Разведчики" не имеют права сообщать дезинформацию, говорить неправду. Но они имеют право давать уклончивые или шуточные ответы.

"Контрразведчики" могут адресовать вопрос конкретному "разведчику" по его номеру, и тогда ответ дает только данный человек. Также вопросы могут быть адресованы все или нескольким "разведчикам".

Общая последовательность игры:

1. Ведущий рассказывает команды.
2. Команда "разведчиков" распределяет номера между собой и сообщает об этом ведущему. В это время команда "контрразведчиков" продумывает стратегию задаваемых вопросов.
3. Команда "контрразведчиков" задает первый вопрос и начинает придумывать следующий.
4. Адресат вопроса или команда "разведчиков" в целом обдумывает ответ на вопрос и сообщает его ведущему.
5. Ведущий озвучивает вопрос для "контрразведчиков"
6. "Контрразведчики" обсуждают полученный ответ и задают второй вопрос.
7. Далее циклы вопросов и ответов продолжаются до тех пор, пока либо команда "контрразведчиков" не исчерпает лимит вопросов, либо решит, что уже разобралась, кто есть кто. После чего объявляет свою версию. За каждого угаданного разведчика команда получает 10 очков.

Затем происходит смена состава:

– В ситуации ассессмента все кандидаты должны пройти через роль "контрразведчика", при этом контрразведчиков должно быть всякий раз меньше, чем разведчиков, исходя из этого условия ведущий формирует количество участников на каждом кону и само количество конов.

– В ситуации развития навыка команды формируются равном составе. Между каждым коном происходит краткое обсуждение результатов игры, после чего команды меняются ролями. Лимит на вопросы уменьшается на 1 после каждого кона. Как правило, игра завершается тогда, когда угадывание происходит с 3-4 вопросов на "разведчика".

В игре оценивается активность каждого участника, обоснованность и правильность ответов.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

5-6 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3-4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении

которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1-2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.4 МУЛЬТИМЕДИЙНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Тема №2 «Стратегия организации. Стратегические идеалы. Типы стратегий развития организации»

Темы мультимедийных презентаций:

1. Эволюция стратегических идеалов: от классики к современности. Обзор исторического развития стратегических идеалов и их влияние на современные организации.

2. Создание корпоративных ценностей: фундамент стратегической идентичности. Роль стратегических идеалов в формировании миссии, видения и ценностей компании.

3. Типы стратегий развития: сравнительный анализ и практическое применение. Обзор основных типов стратегий (например, рост, диверсификация, сокращение) с примерами успешных компаний.

4. Инновационные стратегии в условиях цифровой трансформации. Как современные организации используют инновационные стратегии для конкурентного преимущества.

5. Стратегия дифференциации vs стратегия ценовой конкуренции. Плюсы и минусы различных подходов к позиционированию на рынке.

6. Гибкие стратегии: адаптация к быстро меняющейся внешней среде. Роль гибких и адаптивных стратегий в современном бизнесе.

7. Стратегические карты и их роль в реализации стратегических идеалов. Инструменты визуализации и планирования стратегий.

8. Корпоративная социальная ответственность как часть стратегии развития. Интеграция социальных и экологических аспектов в стратегические идеи.

9. Типы стратегий роста: экспансия, сегментация, инновации. Разбор различных путей развития и их особенностей.

10. Кейс-стади: успешные стратегии развития ведущих мировых корпораций. Анализ реальных примеров и уроков для практики.

11. Стратегические идеалы как основа формирования корпоративной социальной ответственности. Роль ценностей в создании устойчивых и ответственных бизнес-моделей.

12. Стратегии развития в условиях быстрого технологического прогресса. Как инновации меняют подходы к стратегическому планированию.

13. Влияние стратегических идеалов на управление рисками. Обоснование важности ценностей при минимизации бизнес-рисков.

14. Типы стратегий в контексте устойчивого развития. Обзор стратегий, ориентированных на экологию и социальную ответственность.

15. Стратегические идеи и их роль в формировании конкурентных преимуществ на рынке. Практические кейсы и методы внедрения.

16. Стратегии развития малого бизнеса: особенности и вызовы. Подходы к формированию эффективных стратегий для стартапов и малых предприятий.

17. Влияние корпоративных ценностей на стратегические решения в условиях кризиса. Обоснование необходимости ценностей при принятии сложных решений.

18. Инновационные подходы к стратегическому управлению в эпоху цифровых технологий. Обзор новых методов и инструментов.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если презентация демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если презентация демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если презентация демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если презентация демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

1.5. ТЕМЫ ЭССЕ

Тема №2 «Стратегия организации. Стратегические идеалы. Типы стратегий развития организации»:

1. Влияние стратегических идеалов на формирование инновационной стратегии организации.
2. Стратегии устойчивого развития: баланс между экономическими, экологическими и социальными аспектами.
3. Роль лидерства в формировании и реализации стратегических идеалов
4. Типы стратегий развития в условиях деглобализации: вызовы и возможности.
5. Стратегические идеи и их влияние на организационную инновационную культуру.
6. Аналитический подход к оценке факторов, влияющих на стратегический выбор
7. Этические аспекты стратегического планирования: баланс между прибылью и социальной ответственностью
8. Стратегические идеалы и их роль в формировании бренда и репутации организации
9. Типы стратегий развития в условиях кризиса: как сохранить и приумножить конкурентные преимущества
10. Интеграция стратегических идеалов в систему управления организацией
11. Влияние глобальных трендов на формирование стратегических идеалов современных организаций
12. Стратегии развития в условиях кризиса: адаптация или инновации?
13. Типы стратегий развития и их соответствие различным стадиям жизненного цикла организации
14. Интеграция стратегических идеалов в систему корпоративного управления
15. Эволюция типов стратегий в эпоху цифровых технологий и искусственного интеллекта
16. Стратегии развития организации в условиях высокой конкуренции: выбор и реализация

17. Культурные особенности и их влияние на формирование стратегических идеалов и стратегий развития

18. Анализ стратегий развития в условиях быстрого технологического прогресса

Обучающимся необходимо *заранее* написать эссе объемом не менее 3 страниц формата А4 печатного текста (размер шрифта – 14, интервал – полуторный) на тему, предложенную преподавателем.

Эссе должно быть представлено на русском языке и иметь резюме на английском языке (не более 5-7 строк). Пользоваться онлайн-переводчиками и нейросетями при выполнении задания разрешается.

Обучающийся зачитывает свои эссе и резюме, затем отвечает на вопросы преподавателя по его содержанию.

Структура эссе

. Титульный лист.

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части.

Критерии оценки эссе

Требования, предъявляемые к эссе:

1. Оно должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.

2. Не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия позиции, идеи автора.

3. Эссе должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.

4. Оно должно показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.

. Должно содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если эссе демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если эссе демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если эссе демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если эссе демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

1.6 ТЕМА МИНИ-ПРОЕКТА

Тема и задания для выполнения мини-проекта по теме № 3 «Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации. Инструментарий стратегического анализа».

Тема мини-проекта «Отчет по результатам проведения анализа внешней и внутренней среды организации. Инструментарий стратегического анализа»

Задания для мини-проекта. Мини-проект состоит из двух частей.

№1. В первой части мини-проекта нужно выбрать предприятие (организацию), деятельность которой Вы будете анализировать. Коротко

опишите предприятие (организацию). Проведите анализ внешней и внутренней среды, используя методы PEST, SWOT и SNW-анализа. Можете использовать и иные методы проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия (организации).

№2. Во второй части мини-проекта примените для Вашей исследуемой организации освоенный инструментарий стратегического анализа, такой как матрица BCG, матрица General Electric (GE) или матрица Mac-Kinse, метод SPACE – анализа, ABC и XYZ-анализ. Можно использовать и иные методы проведения стратегического анализа. Сделайте выводы о текущем состоянии организации и стратегических направлениях ее развития. Оформите единый отчет и защитите его.

По результатам выполнения двух частей мини-проекта Вы оформляете, распечатываете и защищаете полученный отчет. Шкала оценки выполнения мини-проекта представлены в комплекте оценочных средств.

Шкала оценивания: 12 балльная

Критерии оценивания:

9-12 баллов выставляется обучающемуся, если при защите мини-проекта он демонстрирует глубокое понимание выявленной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения поставленных задач (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа).

6-8 баллов выставляется обучающемуся, если при защите мини-проекта он демонстрирует понимание выявленной проблемы; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

3-5 балла выставляется обучающемуся, при защите мини-проекта он демонстрирует поверхностное понимание выявленной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0-2 баллов выставляется обучающемуся, при защите мини-проекта он демонстрирует непонимание поставленной задачи, не может выявить проблему, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) проект не выполнен.

ОПИСАНИЕ КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

Описание конкретной ситуации для анализа по теме № 4 «Разработка и реализация стратегии организации. Управление изменениями в процессе реализации стратегии организации»

Описание ситуации для анализа

General Motors (GM) без объявления сроков в течение 2015 г. остановит

производство автомобилей в России. Первым завершил сборку автомобилей еще в феврале завод «Автотор» в г. Калининграде, завод в г. Санкт-Петербурге остановил производство весной. Производство Chevrolet Aveo на мощностях «Группы ГАЗ» будет заморожено в течение 2015 г. И только первый запущенный в 2002 г. в России завод СП GM-AVTOVAZ с долей иностранного капитала продолжит свою работу, пожертвовав строительством прессового и к

у Под девизом свертывания производства пройдет весь 2015 г. Так, к декабрю с российского рынка будет выведен бренд Opel, а также наиболее популярные модели Chevrolet. При этом GM-AVTOVAZ как ответственная компания обещает выполнять гарантийные обязательства, производить гарантийное и послегарантийное обслуживание уже проданных автомобилей и поставлять в Россию запчасти для ремонта. Покрытие свертываемого производства должен будет компенсировать импорт в Россию автомобилей премиального класса Chevrolet — родстеры Corvette, Cотого и большой внедорожник Tahoe, а также Cadillac.

ц Развертывание санкций против России в 2014 г., нарастание экономической нестабильности в связи с обесцениванием рубля, рост цен на автомобили обусловили спад продаж автомобилей всех марок СМ в России на 26,4% (до 189 484 шт.), а в январе-феврале 2015 г. — на 74,6% (до 8362 шт.). По данным международной аудиторской сети PwC, с сентября 2014 г. по февраль 2015 г. они выросли более чем в 1,5 раза. С 2009 г. по 2013 г. Chevrolet вошел в пятерку самых продаваемых в России брендов, а Opel обычно попадал в топ-10. Итоги февраля 2015 г. для Chevrolet неутешительны — он выбыл из десятки, а Opel — из двадцатки, потеряв 74% и 86% продаж соответственно. При этом компания отмечает, что крупнейшими рынками для СМ по итогам 2014 г. были Китай — 3 539 972 авто, США — 2 935 008, Бразилия — 578 875, Великобритания — 304 696, Россия — 189 484, а спад продаж начался еще в начале 2013 г.

е Реструктуризация бизнеса СМ в России позволяет избежать серьезных инвестиций в рынок с неясной долгосрочной перспективой, говорится в ежегодном докладе президента компании Д. Амманна. Локализация производимых в России автомобилей недостаточна, а ситуация на рынке не оправдывает серьезных инвестиций в повышение ее уровня, по мнению гендиректора корпорации Opel Group К. Г. Нойманна. По прогнозам экспертов, на автомобильном рынке в России в 2015 г. продолжится спад приблизительно на 24—55%.

о Представители компании не приводят аргументов о согласовании своих действий с министерствами и ведомствами в РФ, заявляя, что это соглашение будет просто остановлено. Работники Минэкономразвития РФ и Минпромторга РФ сообщили, что компания СМ не обращалась с просьбой о расторжении соглашения.

п Общие расходы на реструктуризацию бизнеса СМ в России были направлены преимущественно в I квартале 2015 г. на стимулирование продаж, трансформацию дилерской сети, отмену контрактов и покрытие расходов, и

з

в

о

связанных с сокращением штатов, что в сумме должно было составить около 600 млн долл. США (из них 200 млн долл. в неденежном выражении).

Дилеры, формирующие сеть СМ, узнали о решении сворачивания производства. «Компания не разъясняла свои дальнейшие действия», — сказал президент ассоциации «Российские автодилеры» («РОАД») В. Моженков. Решение СМ он называет «неуважением» как к дилерам, так и к потребителям, подчеркивая, что дилеры СМ в России инвестировали в нее миллиарды рублей. А парк автомобилей СМ в России составляет около 1 млн машин. Коммерческий директор «Автомира» (продажи Opel, Chevrolet и Cadillac) В. Грошенков предположил, что концерн предложит переподписать сервисные контракты, на основании чего дилеры смогут поддерживать гарантийное обслуживание. Однако отсутствие продаж новых автомобилей поставит дилеров на грань финансовой катастрофы. Глобальный портфель брендов СМ по итогам продаж в 2014 г. выглядит следующим образом: из общей численности произведенных 9,9 млн авто 4 787 340 составили продажи остальные марки автоконцерна. При этом падение рыночной доли СМ началось в I кв. 2014 г.: 8,7% против 9,2% в IV кв. 2013 г., во II кв. 2014 г. - 7,2%, в III кв. - 6,9%, в IV кв. - 7%, что не вызывает, по мнению экспертов, катастрофических тенденций, которые могли бы привести к принятому решению.

«Продажи хоть и падали, но оставались значительными, — прокомментировал решение GM исполнительный директор «Автостата» С. Удалов. — Компании будет сложно вернуть модели на рынок, когда он начнет расти, — предупреждает эксперт, — восстановление может начаться уже в 2016—2017 гг.». В противовес старший аналитик компании IHS Automotive Т. Аркарт считает действия СМ ожидаемыми: «Бренд Chevrolet был очень успешен на российском рынке, но при таких показателях падения продаж, как в прошлом году, и ожидаемом снижении в текущем нет ничего удивительного в том, что они прекратили производство. У российского рынка есть большой потенциал и решение остановить производство и вывести Opel с рынка, что станет сильным ударом по европейскому подразделению СМ>>».

Не разделял оптимизма С. Удалова аналитик компании «ВТБ Капитал» В. Беспалов: «Восстановление российского автомобильного рынка может начаться в ближайшие годы, но будет умеренным. При этом мощности всех автозаводов в России превышают 3 млн шт. в год — к этому уровню рынок даже с учетом импорта вернется не скоро. Соответственно, конкуренция будет только ужесточаться, причем прежде всего в массовых сегментах, из которых как раз и уходит GM». В 2015 г. по соглашению о промышленной сборке GM должна была увеличить мощности в России до 350 тыс. шт. и повысить локализацию до 60%, что требовало дополнительных вложений в размере нескольких сотен миллионов долларов, срок окупаемости которых с учетом сложившейся ситуации растянулся бы на неопределенное время. Общие инвестиции компании в развитие бизнеса в России GM не называет. Строительство завода в г. Санкт-Петербурге стоило 300 млн долл. США.

Условия допуска иностранных компаний на рынок России определяют обязательства всех присутствующих глобальных автоконцернов, большинство из которых имеют сейчас настолько развитый бизнес, что вряд ли закроют свои заводы полностью. Высок риск консервации ООО «ПСМА РУС» «Peugeot Citroen и Mitsubishi Motors» в Калуге, так как в настоящее время невысоки объемы выпуска и уровень локализации, а продажи упали в январе-феврале 2015 г. на 79,6%. Представители «Peugeot Citroen и Mitsubishi Motors» подводят черту сомнениям и объявляют, что не собираются закрывать завод в г. Калуге как «основной индустриальный актив группы в регионе Евразия», обещая, что уровень локализации производства будет расти, ведь это «является важнейшим условием для развития проекта в г. Калуге». В свою очередь, представители концернов Renault, Volkswagen, Hyundai, Toyota, Ford Sellers, Nissan и BMW сказали, что их компании не планируют сворачивать производство автомобилей в России.

Вопросы и задания к представленной ситуации:

1. Проанализируйте сложившуюся ситуацию и выделите внешние факторы, определяющие положение GM как организации во внешней среде.
2. Ранжируйте влияние выделенных внешних факторов и определите три ключевых.
3. Определите возможные потери GM при сохранении и поддержании производства?
4. Предложите программу антикризисных мер, сглаживающих влияние внешних факторов на результаты деятельности компании.

Шкала оценивания: 12 балльная

Критерии оценивания:

10-12 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

7-9 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на

неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3-6 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0-2 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1. БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Вопросы закрытой форме:

1. Понятие стратегии берет начало из:

- а) военного дела;
- б) промышленности;
- в) психологии;
- г) экономики.

2. Что такое стратегическое мышление?

А) Это способность видеть долгосрочные перспективы и планировать действия для достижения целей.

В) Это ориентация на краткосрочные результаты и быстрые победы.

С) Это способность адаптироваться к изменениям в окружающем мире без долгосрочного планирования.

3. Термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» широко вошли в практику западного менеджмента в:

- а) 80-е годы XX века;
- б) 90-е годы XX века;
- в) 60-е годы XX века;
- г) начало XIX века.

4. К конечному (-ым) продукту (-ам) стратегического управления относят:

- а) внутреннюю структуру и организационные изменения;
- б) потенциал организации;

в) внутреннюю структуру, организационные изменения и потенциал организации;

г) конечный результат.

5. Что такое стратегическое мышление?

А) Это способность видеть долгосрочные перспективы и планировать действия для достижения целей.

В) Это ориентация на краткосрочные результаты и быстрые победы.

С) Это способность адаптироваться к изменениям в окружающем мире без долгосрочного планирования.

6. Что подразумевает стратегическое мышление?

А) Решение повседневных проблем и вопросов

В) Долгосрочное планирование и анализ ситуации

С) Быстрое реагирование на изменения внешней среды

7. Что является продуктом стратегического мышления для бизнеса?

А) Стратегический план.

В) Миссия компании.

С) Видение компании.

8. Какие основные элементы включает грамотное стратегическое мышление?

А) Видение, миссия, главные ценности, стратегические направления, цели, планы действий.

В) Видение, миссия, главные ценности, стратегические цели, планы действий.

С) Видение, миссия, главные ценности, стратегические направления, цели.

9. Что из перечисленного не является принципом стратегического мышления?

а) Анализ внешней среды.

б) Планирование на короткий срок. Правильный ответ.

в) Прогнозирование будущего.

г) Оценка внутренних возможностей.

10. Что из перечисленного не является навыком, необходимым для развития стратегического мышления?

а) Аналитические способности.

б) Лидерские качества.

в) Умение работать в команде.

г) Способность к планированию.

11. Что из перечисленного не является преимуществом стратегического мышления для бизнеса?

а) Помогает достигать долгосрочных целей.

б) Позволяет эффективно распределять ресурсы.

в) Способствует адаптации к изменениям внешней среды.

г) Ускоряет принятие решений. Правильный ответ.

12. Как влияет стратегическое мышление на принятие решений в компании?

- А. Ускоряет процесс принятия решений
- В. Помогает принимать решения, ориентируясь на общие цели
- С. Стимулирует индивидуализацию решений
- Д. Замедляет процесс принятия решений

13. Что такое конкурентное преимущество в рамках стратегического мышления?

- А. Наличие высоких цен на товары
- В. Превосходство над конкурентами в чем-то уникальном
- С. Массовое производство товаров
- Д. Наличие максимальной прибыли

14. Каким образом стратегическое мышление влияет на развитие лидерства в компании?

- А. Призвано подавлять развитие лидерства
- В. Помогает лидерам видеть целостную картину и принимать обоснованные решения
- С. Не влияет на развитие лидерства
- Д. Ставит под угрозу лидерство руководителя

15. Какова роль командной работы в стратегическом мышлении и выполнении стратегического плана? А. Командная работа не важна для стратегического мышления В. Командная работа способствует обмену идеями и эффективному выполнению стратегии С. Самостоятельное решение задач более эффективно Д. Командная работа помеха для разработки стратегии

16. Архитектонику организации составляют:

- а) технология, производственное оборудование;
- б) уровень организации производства;
- в) внутренние коммуникации и процедуры;
- г) верны все ответы.

17. Кому принадлежали первые известные человечеству высказывания о стратегическом управлении?

- а) генерал Карл фон Клаузевиц;
- б) полководец Сунь-Цзы;
- в) Наполеон Бонапарт;
- г) И. Ансофф.

18. К основным этапам становления стратегического менеджмента не относят:

- а) долгосрочное планирование;
- б) стратегическое управление;
- в) бюджетирование и контроль;
- г) нет верного ответа.

19. Сколько существует школ стратегического менеджмента?

- а) 8;
- б) 15;
- в) 10;
- г) 5.

20. Представители какой школы считали, что стратегия должна

разрабатываться шаг за шагом по мере развития?

- а) школы планирования;
- б) школы обучения;
- в) когнитивной школы;
- г) школы позиционирования.

21. К составляющим стратегического менеджмента относят:

- а) определение базового рынка;
- б) потенциал рынка;
- в) сегментацию рынка;
- г) все ответы верны.

22. К характеристикам, не относящимся к стратегическому управлению в некоммерческих организациях, относят:

- а) административный контроль;
- б) следование инструкциям;
- в) концентрация власти и политической воли;
- г) самостоятельность.

23. Эффективная стратегия предприятия не основывается на:

- а) правильно выбранных долгосрочных целях;
- б) реальной оценке собственных ресурсов и возможностей предприятия;
- в) постановке определенных задач;
- г) глубоком понимании конкурентного окружения.

24. Укрупненный подход к процессу стратегического управления выделяет такие этапы:

- а) анализ ситуации и планирование стратегии;
- б) выбор стратегии и реализация принятого решения;
- в) анализ ситуации, планирование стратегии, выбор стратегии и реализация принятого решения;
- г) нет верного варианта.

25. Цель анализа стратегических факторов:

- а) выделение целей;
- б) постановка задач;
- в) разработка методов;
- г) выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия.

26. К идеалам экономической организации можно отнести:

- а) видение;
- б) потенциал;
- в) установки;
- г) программу.

27. Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют:

- а) слабыми сигналами;
- б) сильными сигналами;
- в) нейтральными сигналами;
- г) нет верного ответа.

28. Этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения включают:

- а) долгосрочное планирование;
- б) стратегическое управление;
- в) бюджетирование и контроль;
- г) нет верного ответа.

29. Кто на первом этапе стратегического управления предлагает определить свое стратегическое видение, миссию, цели, а на втором – исследовать среду организации?

- а) А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд;
- б) Э. А. Уткин;
- в) И. Ансофф;
- г) Б. Берман и Дж. Эванс.

30. К функциональным возможностям не относят:

- а) маркетинг;
- б) развитие НИОКР;
- в) структура власти на предприятии;
- г) технологии.

31. Готовность предприятия к использованию в той или иной ситуации адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь:

- а) кадровым потенциалом;
- б) ресурсами организационной структуры управления;
- в) маркетинговой политикой предприятия;
- г) нет верного варианта.

32. К общеуправленческим возможностям не относятся:

- а) квалификация и кругозор ведущих управляющих;
- б) совершенствование производства;
- в) методы работы и организационная структура;
- г) морально-психологический климат внутри предприятия.

33. Что такое миссия?

- а) это конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность;
- б) это четко выраженная общая цель деятельности организации;
- в) средство, способ, путь достижения цели, это набор правил, которыми руководствуется фирма при принятии управленческих решений;
- г) это определенная система связанных между собой и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей.

34. Какие факторы учитываются при выработке миссии?

- а) социальная ответственность;
- б) потребности и благосостояние сотрудников;
- в) состояние внешней и внутренней среды фирмы;
- г) работа с клиентами.

35. Миссия фирмы – это:

- а) ответственное задание, роль, предназначение бизнеса роль в обществе, фокусирует внимание на потребителе;
- б) эффективная деловая концепция бизнеса, дополненная набором реальных действий для достижения реального конкурентного преимущества способного сохраняться длительное время;
- в) внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность фирмы перед партнерами, потребителями, обществом, в целом;
- г) внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания.

36. Стратегическое видение фирмы – это:

- а) определение круга клиентов, которых будет обслуживать фирма;
- б) определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем;
- в) руководящая философия бизнеса, то, что видится менеджеру относительно места своей фирмы на рынке;
- г) перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма.

37. Слоган – это:

- а) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;
- б) образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата;
- в) информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц;
- г) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

38. Видение – это:

- а) руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы;
- б) определенная система связанных между собою и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей;
- в) идеализированные образы своего будущего;
- г) лаконичная, легко запоминающаяся фраза, выражающая суть рекламного сообщения.

39. Что такое цель?

- а) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности;
- б) желание, намерение действовать;

в) желание сделать что-либо замысел;
г) конкретное состояние отдельных характеристик, организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

40. К формам принятия индивидуального решения относятся:

- а) техническая;
- б) стратегическая;
- в) авторитарная;
- г) организационная.

41. К показателям социально–экономического развития города или региона относятся:

- а) привлечение новых видов бизнеса;
- б) рождаемость;
- в) валовой региональный продукт на душу населения;
- г) привлечение средств населения в инвестиции.

42. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- а) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей среднего уровня;
- б) цели низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей производительности труда;
- в) цели среднего уровня выступают своего рода средствами для достижения целей руководителя;
- г) цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

43. К какому окружению относятся конкуренты?

- а) «ближнее окружение»;
- б) «дальнее окружение».

44. Какой анализ включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры?

- а) анализ макроокружения;
- б) анализ мезоокружения;
- в) анализ мегаокружения;
- г) анализ микроокружения.

45. К какому состоянию внутренней среды относится эта характеристика: на организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации, когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной?

- а) «сложная – стабильная»;
- б) «простая – нестабильная»;
- в) «сложная – нестабильная»;
- г) «простая – стабильная».

46. Кто предложил схему «цепочка создания ценности»?

- а) М. Портер;
- б) А. Томпсон;
- в) Н. Ансофф;
- г) А. Стрикленд.

47. Вид деятельности, в котором характерно обслуживание производства, обеспечение нормального хода производственного процесса – это:

- а) материально-техническое снабжение;
- б) технические разработки;
- в) управление трудовыми ресурсами;
- г) инфраструктура фирмы.

48. К портфельному анализу относится:

- а) SWOT-анализ;
- б) STEP-анализ;
- в) SNW-анализ;
- г) матрица БКГ.

49. Разработка стратегии деятельности любой организации начинается с анализа:

- а) внешней среды;
- б) внутренней среды;
- в) внутренней и внешней среды одновременно.

50. Анализ внутренней и внешней среды может повлиять на:

- а) цель организации;
- б) миссию организации;
- в) задачи организации.

51. Кто считает, что существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке?

- а) М. Портер;
- б) А. Томпсон;
- в) Н. Ансофф;
- г) А.Стрикленд.

52. Какие элементы содержит стратегия концентрированного роста?

- а) продукт;
- б) рынок;
- в) отрасль;
- г) технология.

53. Реализация какой стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей?

- а) стратегия концентрированного роста;
- б) стратегия интегрированного роста;
- в) стратегия диверсифицированного роста;
- г) стратегия сокращения.

54. Какая из стратегий диверсифицированного роста предполагает

поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии?

- а) стратегия централизованной диверсификации;
- б) стратегия горизонтальной диверсификации;
- в) стратегия конгломеративной диверсификации.

55. К какому типу стратегий прибегает фирма, если она находится в сильном бизнесе?

- а) стратегия концентрированного роста;
- б) стратегия интегрированного роста;
- в) стратегия диверсифицированного роста;
- г) стратегия сокращения.

Конкурентное преимущество бывает:

- а) прямым и косвенным;
- б) открытым и скрытым;
- в) широким и ограниченным;
- г) внешним и внутренним.

56. Сколько ключевых сил для формулирования стратегии выделяет модель М. Портера?

- а) 4;
- б) 6;
- в) 5;
- г) 7;

57. Какой из методов представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний?

- а) LOTS;
- б) GAP;
- в) PIMS;
- г) «Профиль».

58. Стратегическая зона хозяйствования – это:

- а) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы;
- б) границы, обособляющие фирму и обозначающие внешние пределы для роста;
- в) отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход;
- г) перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась.

59. Диверсификация как барьер для проникновения на рынок потенциальных конкурентов – это:

- а) возможность доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг;
- б) поставка на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих;
- в) затраты, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней;

г) когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции.

60. Традиционным конкурентным преимуществом многих территорий является:

- а) климат;
- б) рельеф;
- в) площадь;
- г) уровень жизни населения.

61. Структуры воспроизводственных процессов на макроуровне характеризуются:

- а) созданием нового продукта, инжинирингом;
- б) увеличением удельного веса сферы услуг в совокупном продукте;
- в) маркетингом, рекламой;
- г) транспортировкой, логистикой.

62. По Г. Джонсону и К. Скулзу, власть покупателей, вероятнее всего, будет велика при обстоятельствах, когда:

- а) имеются альтернативные источники снабжения
- б) покупатели поставщика не имеют для него большого значения;
- в) поставщики сконцентрированы;
- г) стоимость замены одного поставщика другим велика.

63. Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята:

- а) М. Портером;
- б) Р. Макнамарой и Дж. Хитчем;
- в) Г. Джонсоном и К. Скулзом;
- г) Маджори Лайсом.

64. Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на:

- а) отличительных качествах товара;
- б) превосходстве фирмы в отношении издержек производства;
- в) управлении фирмой;
- г) управлении товаром.

Маджори Лайс, Лайм Фазй стратегические альтернативы не подразделяют на:

- а) альтернативы обновления;
- б) альтернативы быстрого реагирования;
- в) инновационные альтернативы;
- г) альтернативы постепенного совершенствования.

65. Альтернативы постепенного совершенствования – это:

а) варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий организации;

б) меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии;

в) ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера;

г) нет верного ответа.

66. Процесс выбора стратегии не включает в себя следующие основные шаги:

- а) проведение анализа портфеля бизнесов;
- б) уяснение текущей стратегии;
- в) выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии;
- г) все варианты верны.

67. Первым шагом для проведения портфеля бизнесов является:

- а) фиксация единиц анализа;
- б) построение и анализ матриц портфеля бизнесов;
- в) сбор и анализ данных;
- г) выбор уровней в организации.

68. Метод стратегических соответствий используется в основном для:

- а) однопродуктовых компаний;
- б) монополий;
- в) многопродуктовых компаний;
- г) все варианты верны.

69. Идея функционально-стоимостного анализа состоит:

- а) в процессе выбора одной из нескольких альтернативных стратегий;
- б) в оценке соответствия сфер бизнеса корпоративной стратегии посредством расчета стратегических соответствий между ними;
- в) для приведения разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия;
- г) нет верного ответа.

70. При выборе стратегии фирмы не учитываются такие факторы, как:

- а) состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли;
- б) уровень жизни в регионе;
- в) степень зависимости от внешней среды;
- г) интересы и отношение высшего руководства.

71. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- а) соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- б) соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- в) приемлемость риска, заложенного в стратегии;
- г) все варианты верны.

72. Оценка оправданности риска не проводится по направлениям:

- а) оправдывает ли возможный положительный результат риск;
- б) нет верного варианта;
- в) каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;
- г) реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии.

73. Матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию предложил (-и):

- а) Г. Джонсон и К. Скулз;

- б) М. Портер;
- в) Томпсон и Стрикланд;
- г) И. Ансофф.

74. Приобретения и слияния могут происходить в формах:

- а) горизонтальной интеграции;
- б) диверсификации;
- в) все варианты верны;
- г) вертикальной интеграции.

75. Мотивы к слияниям и приобретениям бывают:

- а) оборонительные и наступательные;
- б) оборонительные;
- в) нейтральные;
- г) наступательные.

76. Оборонительные мотивы слияний и приобретений могут включать:

- а) вертикальную интеграцию;
- б) горизонтальную интеграцию;
- в) варианты а) и б);
- г) диагональную интеграцию.

77. К компаниям, ожидающим поглощения, относятся следующие мотивы:

- а) профицит оборотных средств;
- б) нехватка инвестиционных возможностей в рамках компании;
- в) нехватка компетентного управления из-за отставок или по другим причинам;
- г) варианты б) и в).

78. Недостатками монополий являются:

- а) эффект масштаба, обеспечивающий пониженные затраты;
- б) более легкий доступ к капиталу;
- в) возможность увеличения расходов на исследования и разработки;
- г) жизненно важные ресурсы, контролируемые монополией, могут использоваться не отвечающим общественным интересам образом.

79. Статус компании закрытого типа не обеспечивает:

- а) стабильность состава владельцев компании;
- б) повышение общественного контроля;
- в) сокращение административного бремени;
- г) усиление прав собственников и контроля.

80. Причины, по которым из корпорации отделяют дочернюю компанию:

- а) прибыльна;
- б) не вписывается в стратегический план;
- в) не подвержена более высокому риску, чем остальные группы компании;
- г) не будет процветать как самостоятельная компания.

81. Причины, почему компания может избрать в качестве формы

структурной перестройки изъятие инвестиций:

- а) сокращение размеров компании;
- б) увеличение стоимости компании;
- в) обеспечение выживания;
- г) все варианты верны.

82. Методы, которые компания могла бы использовать для отражения нежелательной попытки поглощения:

- а) контрпредложение;
- б) выкуп компании управляющими;
- в) переоценка активов;
- г) все варианты верны.

83. Наступательные мотивы не включают:

- а) освобождение от активов;
- б) политику агрессивного роста;
- в) финансовые возможности;
- г) распределение делового риска.

Вопросы в открытой форме:

84. Стратегия _____ связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей? (назовите стратегию)

85. _____ — это обычная работа, деятельность, жизнедеятельность (организма, механизма, учреждения), выполнение функций, обязательных для продолжения существования. _____ — это выполнение стандартных операций в относительно неизменных условиях.

— область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстро меняющихся условиях внешней среды.

87. _____ – ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним.

88. _____ - это различные направления, которые, хотя и разделяют общие базисные принципы стратегического менеджмента, тем не менее, по-разному расставляют исследовательские акценты, выделяя те или иные методологические приоритеты.

89. _____ – наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

90. _____ – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

91. Поскольку привязка новых стратегий предприятия к накопленному потенциалу ограничивает возможности стратегических действий, не позволяет ему во многих случаях применить накопленный опыт, концепцию

стратегического планирования целесообразно ориентировать на выбор

92. Условия _____ характеризуются следующей ситуацией:

- a) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
 - b) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия;
 - c) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли;
 - d) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий на предприятии порядок действий этого не позволяет сделать.
- _____ - это качественное изображение желаемого состояния на более-менее длительную перспективу

Вопросы на установление правильной последовательности:

93. Установите последовательность зарождения школ стратегического менеджмента, начиная с самой ранней:

- a) когнитивная
- b) обучения
- c) дизайна
- d) внешней среды
- e) конфигурации
- f) планирования
- g) позиционирования
- h) предпринимательства
- i) власти
- j) организационной культуры

94. Установите последовательность этапов стратегического управления в организации:

- a) Углубленное исследование внешней среды предприятия и определение рынков сбыта.
- b) Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) предприятия и периода разработки стратегии.
- c) Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.
- d) Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.
- e) Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.
- f) Реализация стратегии и оценка результатов деятельности.
- g) Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка стратегического плана.

95. Укажите последовательность этапов проведения SWOT-анализа:

- a) матрица SWOT-анализа.
- b) матрица возможностей.
- в) SWOT-анализ.
- г) матрица угроз.

96. Установите правильную последовательность этапов развития стратегического мышления:

А) Понимание целей и направлений: На этом этапе компания определяет свою миссию, видение и цели на долгосрочную перспективу. Это позволяет понять, куда она стремится и какие ресурсы необходимы для достижения успеха.

В) Анализ внутренней и внешней среды: Здесь необходимо проанализировать сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы внешней среды (SWOT-анализ). Это поможет выявить основные аспекты, которые необходимо учитывать при разработке стратегии.

С) Постановка целей и приоритизация: На этом этапе определяются конкретные цели компании, которые должны быть достигнуты для реализации стратегии. Цели должны быть измеримыми, реалистичными и выравненными с общей стратегией компании.

Д) Разработка стратегии: Составляется стратегический план, который включает в себя основные шаги и решения для достижения поставленных целей. Это включает выбор стратегических направлений, методов реализации и контрольных точек.

Е) Реализация и мониторинг: Ключевой этап, на котором стратегический план становится реальностью. Компания должна определить ответственных за выполнение стратегии, установить контрольные точки и процессы для мониторинга прогресса.

Ф) Оценка и коррекция: После выполнения стратегического плана необходимо проанализировать результаты, идентифицировать достигнутые успехи и слабые места, чтобы внести коррективы в будущие стратегические планы.

Вопросы на установление соответствия:

97. Соотнесите определения и их содержания:

1) Техническая политика предприятия	а) технологические процессы, организационные и экономические методы экономии расхода ресурсов
2) Методы ресурсосбережения	б) система стратегических мер, проводимая руководством предприятия в области стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства как компонентов системы менеджмента
3) Стратегия	с) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
4) План технического развития предприятия	д) комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу полезного эффекта конкретного товара при условии обеспечения безопасности предприятия
5) Стратегия ресурсосбережения	е) включает в себя мероприятия по совершенствованию производства и выпускаемой продукции

98. Соотнесите факторы и их составляющие:

- 1) экономические;
- 2) политические;
- 3) социальные;
- 4) технологические;
- а) устав компании;
- б) б) доверие потребителей;
- с) в) перемены в образе жизни;

d) г) новые открытия.

99. Соотнесите названия школ стратегического менеджмента и процесс формирования стратегии, который отражает взгляды представителей каждой школы

Название	Процесс формирования стратегии
1. Школа дизайна	a) осмысление
2. Школа планирования	b) формальный
3. Школа позиционирования	c) аналитический
4. Школа предпринимательства	d) предвидение
5. Школа когнитивная	e) ментальный
6. Школа обучения	f) развивающийся
7. Школа власти	g) ведения переговоров
8. Школа организационной культуры	h) коллективный процесс
9. Школа внешней среды	i) реактивный
10. Школа конфигурации	j) трансформации

100. Соотнесите факторы и их составляющие:

- 1)экономические;
- 2)политические;
- 3)социальные;
- 4)технологические;
- a) устав компании;
- б) доверие потребителей;
- в) перемены в образе жизни;
- г) новые открытия.

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Компетентностно-ориентированная задача № 1

При трудоустройстве на должность заместителя директора автомобильного концерна HR попросил Вас заполнить таблицу, определив миссию (предназначение) бизнеса в разных сферах деятельности:

Таблица - Примеры формулировки миссии

Сфера деятельности	Ваша формулировка
Парикмахерская	
Коммерческий банк	
Ювелирная мастерская	
Художественная мастерская	
Опытно-конструкторское бюро	
Инвестиционная компания	
Журнал для детей	
Областная библиотека им. Н. Асеева	
Комитет архитектуры и градостроительства города Курска	

Религиозное общество	
Почта России	
Юго-Западный государственный университет	
Комитет дорожного хозяйства города Курска	

Компетентностно-ориентированная задача № 2

Иван Петрович решает создать собственную булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовится, учится и берёт пример с опытных бизнесменов. Бизнес начинает приносить прибыль, появляются постоянные покупатели, и всё идёт относительно стабильно в течение двух лет. Однако рядом появляется большая кондитерская с большим ассортиментом и гибкими ценами, что приводит к закрытию булочной Ивана Петровича.

Почему бизнес Ивана Петровича просуществовал недолго?

Компетентностно-ориентированная задача № 3

Компания «Альфа» занимается производством и продажей мобильных телефонов. В последние годы рынок смартфонов значительно вырос, и конкуренция между производителями стала очень высокой. Чтобы сохранить свою долю рынка и увеличить прибыль, компания «Альфа» решила сосредоточиться на разработке и производстве смартфонов среднего ценового сегмента.

Однако после нескольких месяцев исследований и разработок стало ясно, что разработка и производство смартфонов среднего ценового сегмента требуют значительных инвестиций и времени. Компания «Альфа» столкнулась с выбором: либо продолжать инвестировать в этот проект, либо отказаться от него и сосредоточиться на более прибыльных направлениях.

Какое решение должна принять компания «Альфа»?

Компетентностно-ориентированная задача № 4

Представьте себе ситуацию, когда вы хотите достичь успеха в своей карьере. Стратегическое мышление позволяет вам разработать план действий, который поможет вам достичь этой цели. Напишите примерный план достижения успеха в своей карьере.

Компетентностно-ориентированная задача № 5

Другой пример использования стратегического мышления — это личное финансовое планирование. Стратегическое мышление позволяет вам определить свои финансовые цели и разработать план действий для их достижения. Напишите Ваш примерный план достижения финансового успеха.

Компетентностно-ориентированная задача № 6

Стратегическое мышление может быть применено для улучшения отношений с другими людьми. Например, если у вас есть конфликт с коллегой на работе или проблемы в отношениях с семьей, вы можете использовать

стратегическое мышление, чтобы разработать план действий для улучшения ситуации. Вы можете начать с анализа причин конфликта или проблемы и определения своих целей — например, улучшить коммуникацию или найти общую почву для сотрудничества. Напишите примерный план, включающий в себя конкретные шаги, которые вы собираетесь предпринять для улучшения отношений с другими людьми (в целом или с отдельным человеком, группой лиц).

Компетентностно-ориентированная задача № 7

Компания «Бета» занимается разработкой и продажей программного обеспечения для автоматизации бизнес-процессов. На рынке существует множество конкурентов, и компания сталкивается с растущей конкуренцией. Чтобы сохранить свою долю рынка и увеличить прибыль, компания «Бета» решает сосредоточиться на разработке и продвижении программного обеспечения для малого и среднего бизнеса.

Однако после анализа рынка компания «Бета» обнаруживает, что многие компании уже предлагают аналогичное программное обеспечение, но с ограниченными возможностями и по более низкой цене. Это может привести к потере доли рынка и снижению прибыли.

Какое решение должна принять компания «Бета», чтобы успешно реализовать свою стратегию?

Компетентностно-ориентированная задача № 8

Ольга Петровна решает создать свой бизнес и выбирает создание небольшой закусочной недалеко от профессионального училища. Она берёт кредит в банке и начинает развивать свой бизнес. Через некоторое время Ольга Петровна понимает, что бизнес нужно расширять, и решает изменить меню, включив в него полноценные обеды стоимостью от 200 рублей.

Однако после изменения меню дела закусочной заметно ухудшаются, и Ольга Петровна вынуждена закрыть своё заведение. В чём причина неудачи?

Компетентностно-ориентированная задача № 9

Представьте, что вы являетесь руководителем компании, занимающейся производством и продажей мобильных телефонов. Ваша компания недавно выпустила новую модель смартфона, которая пользуется большим спросом на рынке. Однако конкуренты начинают выпускать аналогичные модели, и продажи вашей компании начинают снижаться.

Опишите основные направления стратегического развития компании, чтобы сохранить и увеличить долю рынка, учитывая следующие факторы:

- ограниченный бюджет на рекламу и маркетинг;
- необходимость улучшения качества продукции и обслуживания клиентов;
- растущая конкуренция со стороны других производителей смартфонов.

Компетентностно-ориентированная задача № 10

Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Вашего (настоящего/будущего) бизнеса (или личного развития).

Компетентностно-ориентированная задача № 11

Сформулируйте основные этапы разработки и внедрения стратегии развития Вашего (настоящего/будущего) бизнеса (или личного развития)

Компетентностно-ориентированная задача № 12

Вам предстоит выбрать одну из трех рекламных кампаний, разработанных рекламным агентством для Вашего нового товара.

Первая кампания (А) построена на частной информации и принципах «мягкой продажи».

Вторая кампания (Б) использует сексуально-плотские мотивы и преувеличивает выгоды товара.

Третья кампания (В) – запутанная, кричащая, вызывает раздражение, но возможно она обратит на себя внимание аудитории.

Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики следуют друг за другом в такой последовательности: В, Б и А. Как Вы поступите?

Компетентностно-ориентированная задача № 13

С помощью метода SWOT-анализа выявите сильные стороны Юго-Западного государственного университета по сравнению с ВУЗами г. Курска

Компетентностно-ориентированная задача № 14

Сформулируйте видение, миссию и стратегические цели Юго-Западного государственного университета (отличные от тех, что реализуются сейчас)

Компетентностно-ориентированная задача № 15

Вам поручено подготовить краткий анализ ситуации: ваша компания по продаже программных и информационных технологий сталкивается с ростом конкуренции на рынке. Какие три ключевых шага вы бы предприняли для определения дальнейшей стратегии развития? Обоснуйте свой выбор.

Компетентностно-ориентированная задача № 16

Ваша организация по производству машин и оборудования сталкивается с сокращением рынка. Какие два стратегических подхода вы предложите для сохранения конкурентоспособности? Объясните, почему именно эти.

Компетентностно-ориентированная задача № 17

Вы заметили, что конкуренты внедряют новые технологии. Какие три шага вы предпримете для оценки необходимости обновления стратегии компании по производству обуви? Обоснуйте.

Компетентностно-ориентированная задача № 18

Вам нужно определить, стоит ли расширять бизнес по производству безалкогольных напитков в новую географическую область. Какие два ключевых вопроса вы зададите себе для принятия решения? Почему именно эти?

Компетентностно-ориентированная задача № 19

Вы руководите проектом по развитию нового направления в компании по производству и реализации молочной продукции. Какие три критерия вы бы использовали для оценки эффективности выбранной стратегии? Обоснуйте.

Компетентностно-ориентированная задача № 20

В условиях роста конкуренции на автомобильном рынке, какие три стратегических шага вы предпримете как руководитель для укрепления позиций вашей компании? Назовите их и обоснуйте выбор.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.

В соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкале:

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено