

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: заместитель директора
Дата подписания: 14.01.2026 12:36:42
Уникальный программный ключ:
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

Приложение 4
к образовательной программе

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
для текущего контроля успеваемости и
промежуточной аттестации обучающихся

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б.1.О.18. Стратегический менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Маркетинг
(наименование образовательной программы)

бакалавр
(квалификация)

Очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора - 2023

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) ФОС:

*Климова Полина Александровна, канд. экон. наук, доцент, доцент
кафедры менеджмента непроизводственной сферы*

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»

1.1. Основные сведения об учебной дисциплине (модулю)

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины (модуля)
(сведения соответствуют разделу РПД)

Образовательная программа	Бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Маркетинг»
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Дисциплина относится к циклу Б1. (Дисциплины модули), часть, формируемая участниками образовательных отношений (Б1.О.18).
Формы текущего контроля	Текущий контроль (устный опрос, ситуационные задания, тестовые задания по темам, доклады, индивидуальные задания, контроль знаний по разделам)
<i>Показатели</i>	<i>Очная форма обучения</i>
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	7
Общая трудоемкость (академ. часов)	144
Аудиторная контактная работа:	50
Лекционные занятия	24
Семинарские занятия	24
Консультации	2
Самостоятельная работа	67
Контроль	27
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	Экзамен

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

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
ОПК-3	ОПК-3.2 Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие; осуществляет декомпозицию задачи	Знать: 1. Основные подходы к выработке организационно-управленческих решений на удовлетворительном уровне.	ОПК-3.2 З-1
		2. Основные подходы к выработке организационно-управленческих решений на достаточном уровне.	ОПК-3.2 З-2
		3. Основные подходы к выработке организационно-управленческих решений на уровне отлично.	ОПК-3.2 З-3
		Уметь: 1. Использовать основные научные подходы к выработке организационно-управленческих решений в условиях динамичной среды на удовлетворительном уровне.	ОПК-3.2 У-1
		2. Использовать основные научные подходы к выработке организационно-управленческих решений в условиях динамичной среды на достаточном уровне.	ОПК-3.2 У-2
		3. Использовать основные научные подходы к выработке организационно-управленческих решений в условиях динамичной среды на уровне отлично.	ОПК-3.2 У-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		Владеть: 1. Навыками стратегического мышления на удовлетворительном уровне. 2. Навыками стратегического мышления на достаточном уровне. 3. Навыками стратегического мышления на уровне отлично.	ОПК-3.2 В-1 ОПК-3.2 З-2 ОПК-3.2 В-3
ОПК-3	ОПК-3.3 Рассматривает и предлагает возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки	Знать: 1. Факторы внешней и внутренней среды, методы их оценки на удовлетворительном уровне. 2. Факторы внешней и внутренней среды, методы их оценки на достаточном уровне. 3. Факторы внешней и внутренней среды, методы их оценки на уровне отлично.	ОПК-3.3 З-1 ОПК-3.3 З-2 ОПК-3.3 З-3
		Уметь: 1. Обосновывать организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости на удовлетворительном уровне. 2. Обосновывать организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости на достаточном уровне. 3. Обосновывать организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости на уровне отлично.	ОПК-3.3 У-1 ОПК-3.3 У-2 ОПК-3.3 У-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		Владеть: 1. Навыками объективной оценки последствий, принятых организационно-управленческих решений на удовлетворительном уровне. 2. Навыками объективной оценки последствий, принятых организационно-управленческих решений на достаточном уровне. 3. Навыками объективной оценки последствий, принятых организационно-управленческих решений на уровне отлично.	ОПК-3.3 В-1 ОПК-3.3 В-2 ОПК-3.3 В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля)	Номер семестра	Код индикатора компетенции	Наименование оценочного средства
Раздел 1. Стратегический менеджмент: определение, сущность и предпосылки применения				
1.	Тема 1.1. Общая характеристика стратегического менеджмента	8	ОПК-3.2 УК-2.7	Устный опрос, доклад
2.	Тема 1.2. Анализ хозяйственной среды организации	8	ОПК-3.2 УК-2.8	Устный опрос, доклад
3.	Тема 1.3. Комплексные методы анализа хозяйственной среды	8	ОПК-3.2	Устный опрос, доклад, типовая задача, контроль знаний по разделу (тестирование),
Раздел 2. Формирование миссии и целей организации				
4.	Тема 2.1. Формирование миссии	8	ОПК-3.3	Устный опрос,

	организации			доклад, типовая задача
5.	Тема 2.2. Формирование целей организации	8	ОПК-3.2	Устный опрос, доклад, типовая задача, контроль знаний по разделу (тестирование)
Раздел 3. Формирование стратегии организации				
6.	Тема 3.1. Формирование стратегии организации	8	ОПК-3.3	Устный опрос, доклад, типовая задача
7.	Тема 3.2. Стратегические аспекты организационных изменений	8	ОПК-3.2	Устный опрос, доклад
8.	Тема 3.3 Стратегические аспекты управления персоналом	8	ОПК-3.2 ОПК-3.3	Устный опрос, доклад
9.	Тема 3.4. Выполнение и контроль стратегии	8	ОПК-3.3	Устный опрос, доклад, контроль знаний по разделу (тестирование),

РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины. Распределение баллов по видам учебной деятельности представлено в таблице ниже.

Распределение баллов по видам учебной деятельности

Сумма баллов по разделу	Раздел 1				Раздел 2			Раздел 3				Сумма баллов за дисциплину -100
Темы	Т 1.1	Т 1.2	Т 1.3	Контроль знаний учебного дисциплины (тестовые задания) - 5	Т 2.1	Т 2.2	Контроль знаний учебного дисциплины (тестовые задания) - 5	Т 3.1	Т 3.2	Т 3.3	Т 3.4	
Виды работ: Лекции (устный опрос)	1	1,5	1,5		1,5	1,5		1,5	1,5	1,5	1,5	
Семинарские занятия (ситуационные задания, доклад)	4	4	4		4	4		4	4	4	4	
Индивидуальные задания (эссе)	2	2	2		2	2		2	2	2	2	
Самостоятельная работа (тестовые задания)	2	2	2		2	2		2	2	2	2	
Сумма баллов	28				19			38				

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и

эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

1,5 балл (отлично) ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

1 балл (хорошо) – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

0,5 балл (удовлетворительно) – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

0 баллов (неудовлетворительно) – ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, СУЩНОСТЬ И ПРЕДПОСЫЛКИ ПРИМЕНЕНИЯ	
Тема 1.1. Общая характеристика стратегического менеджмента	1. Охарактеризуйте этапы развития стратегического подхода. 2. В чем заключается отличие оперативного и стратегического управления? 3. Виды конкурентных преимуществ. 4. Охарактеризуйте фазы перехода к стратегическому управлению предприятием в зависимости от степени предвидения его будущего. 5. Охарактеризуйте текущее, долгосрочное и стратегическое планирование, а также стратегическое управление.

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля)	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)
Тема 1.2. Анализ хозяйственной среды организации	1. Что является целью стратегического анализа? 2. Какие функции выполняет стратегический анализ при правильном применении? 3. По каким группам классифицируют факторы внешней среды? 4. Что представляют собой экономическая, правовая, политическая, социальная и технологические компоненты макросреды? 5. Назовите и охарактеризуйте факторы непосредственного окружения. 6. Что представляет собой анализ организационной культуры организации?
Тема 1.3. Комплексные методы анализа хозяйственной среды	1. В чем преимущества комплексных методов стратегического анализа? 2. Какие комплексные методы стратегического анализа Вы знаете? 3. В чем сущность SWOT-анализа и почему в его название вынесены именно эти буквы английского алфавита? 4. Перечислите и кратко охарактеризуйте содержание этапов осуществления SWOT-анализа. 5. Деятельность каких предприятий целесообразно рассматривать с использованием методик портфельного анализа? 6. Что означают следующие категории товаров: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» и «собаки» в Бостонской матрице?
РАЗДЕЛ 2. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
Тема 2.1. Формирование миссии организации	1. Какие методы прогнозирования применяются на практике? 2. Что представляет собой миссия в широком понимании? 3. Интересы каких групп должны быть учтены при определении миссии организации? 4. Что должно быть отражено в миссии?
Тема 2.2. Формирование целей организации	1. Назовите сферы, в которых организации устанавливают свои цели. 2. Что представляет собой

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
	дерево целей? 3. Какие 7 шагов характеризуют алгоритм построения дерева целей? 4. Каким требованиям должна соответствовать цель? 5. Дайте характеристику фазам установления целей. 6. Какие выделяют формы индивидуального принятия решений?
РАЗЖЕЛ 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	
Тема 3.1. Выработка стратегии организации	1. Что представляет собой стратегия организации? 2. Какие различают подходы к разработке стратегий в зависимости от участия руководителя и исполнителей? 3. Что представляют собой эталонные стратегии развития бизнеса? 4. Какие основные шаги включает в себя Процесс выбора стратегии? 5. Что представляет собой Анализ портфеля бизнесов (продукции)?
Тема 3.2. Стратегические аспекты организационных изменений	1. Какие проблемы необходимо решить после выбора стратегии развития организации и перед началом ее непосредственной реализации? 2. Ответы на какие вопросы необходимо найти при осуществлении системного анализа? 3. В чем специфика системного анализа хозяйственной организации, которая стоит на пороге реализации новой стратегии? 4. В процессе реализации каких эталонных стратегий целесообразно применять линейную или функциональные структуры управления? 5. Какая организационная структура управления наиболее подходит для предприятия, осуществляющего переход к стратегии диверсифицированного роста? 6. Охарактеризуйте стратегии развития, в основе классификации которых лежит доля организации на рынке. Какие организационные структуры управления наиболее подходят каждой из них? 7. Перечислите и кратко охарактеризуйте методы осуществления организационных изменений.

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля)	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)
	8. В чем причины сопротивления организационным изменениям и как минимизировать негативные последствия этих сопротивлений?
Тема 3.3. Стратегические аспекты управления персоналом	1. Что понимается под персоналом и как соотносятся между собой термины «кадры» и «персонал организации»? 2. Каким образом можно классифицировать всех работников организации? 3. В чем различие в подходах к процессу управления персоналом в рамках американской и японской моделей менеджмента? 4. Кратко охарактеризуйте основные стадии процесса стратегического управления персоналом. 5. Каким образом определяется потребность организации в персонале и как осуществляется планирование кадровой работы?
Тема 3.4. Выполнение и контроль стратегии	1. На решение каких задач направлено выполнение стратегии? 2. Назовите и охарактеризуйте типы организационных структур. 3. Назовите факторы, влияющие на выбор организационной структуры. 4. Что представляет собой организационная культура? 5. Что такое сопротивление изменениям? 6. Какие требования предъявляются к информации?

2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждой темы учебной дисциплины проводится тестирование.

Критерии оценивания результатов тестирования обучающихся по темам дисциплины. Уровень выполнения тестовых заданий по темам дисциплины оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ.

Оценка соответствует следующей шкале:

<i>Баллы</i>	<i>% правильных ответов</i>	<i>Оценка (государственная)</i>
2	75-100	Отлично
1,5	51-75	Хорошо
1	25-50	Удовлетворительно
0,5	Менее 25	Неудовлетворительно

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, СУЩНОСТЬ И ПРЕДПОСЫЛКИ ПРИМЕНЕНИЯ

Тема 1.1. Общая характеристика стратегического менеджмента

Тема 1.2. Анализ хозяйственной среды организации

Тема 1.3. Комплексные методы анализа хозяйственной среды

ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

Задание 1. Какой из нижеперечисленных основных принципов стратегического менеджмента является, по вашему мнению, наиболее важным:

- А. Последовательности поэтапного достижения цели.
- Б. Вариантности стратегических решений.
- В. Вероятности результатов.
- Г. Нет приоритетного - все одинаково важны.

Задание 2. Какая причина не является условием повышения значимости стратегического менеджмента для развития российских предприятий в условиях современных рыночных отношений:

- А. Быстрые (турбулентные) изменения внешней среды.
- Б. Происходящие интеграционные процессы в мировой экономике.
- В. Появление стратегического мышления у российских руководителей.
- Г. Процессы глобализации бизнеса.

Задание 3. К какому уровню стратегических изменений относятся изменения, как правило, связанные с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией:

- А. Умеренные изменения.
- Б. Радикальные изменения.
- В. Коренная реорганизация.
- Г. Временные изменения.

Задание 4. Какие изменения в организации не являются стратегическими:

- А. Коренная реорганизация.
- Б. Радикальные изменения.
- В. Изменения отношений с поставщиками сырья.
- Г. Умеренные изменения.

Задание 5. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным:

«Стратегические решения - это управленческие решения, которые:

- А. Ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений.
- Б. Сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие.

В. Связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

Г. Разрабатываются на среднесрочную перспективу и закладывают основу для принятия тактических управленческих решений».

Задание 6. Что нельзя отнести к числу стратегических решений:

А. Изучение потребностей и предпочтений потребителей.

Б. Реконструкцию предприятия.

В. Внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии).

Г. Выход на новые рынки сбыта.

Задание 7. Какой из нижеприведенных факторов не характеризует отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования:

А. Информационное наполнение, развитие более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой.

Б. Форс-мажорные обстоятельства, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, принятие стратегических решений в реальном масштабе времени.

В. Активное применения таких методов стратегического анализа, как SWOT-анализ и PEST-анализ.

Г. В стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения.

Задание 8. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным:

«Комплексный подход в стратегическом менеджменте означает:

А. Признание того, что прогресс как выражение развития организации гораздо более важен, чем просто выживание.

Б. Решение проблем, а не только выполнение функций.

В. Отношение к организации как к части окружающей среды, которая представляет для организации совокупность шансов и угроз и определяет ее достижения.

Г. Признание того, что для развития организации столь же важно достижение экономических успехов, сколь и развитие людей».

РАЗДЕЛ 2. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Формирование миссии организации

Тема 2.2. Формирование целей организации

ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

Задание 1. Как правильно определяется деятельность по разработке нормативов конкурентоспособности организации и выпускаемых ею товаров на основе исследований стратегических потребностей, ценностей, товаров и рынков:

А. Стратегическое планирование.

Б. Стратегический менеджмент.

В. Стратегический маркетинг.

Г. Оперативный менеджмент.

Задание 2. Какое утверждение не характеризует в стратегическом менеджменте критерии выделения стратегических единиц бизнеса:

А. Стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков.

Б. Бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение.

В. Деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей.

Г. Бизнес-единица обязательно должна находиться на одной территории с «материнской компанией».

Задание 3. Какой метод не используется в анализе факторов политической среды:

- А. Исторический метод.
- Б. Сравнительный метод.
- В. Экспериментальные методы.
- Г. Ситуативный метод.

Задание 4. Какое положение не характеризует основные требования, предъявляемые к формулированию миссии организации:

- А. Должна быть реалистичной, реализуемой.
- Б. Должна быть конкретной и индивидуализированной для данной организации.
- В. Должна быть краткой.
- Г. Основываться на специфических особенностях организации.

Задание 5. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «Чтобы верно сформулировать бизнес-идею и на ее основе приступить к разработке бизнес-плана, необходимо знать:

- А. Структуру потребностей и спроса на соответствующем рынке.
- Б. Структуру собственного капитала.
- В. Собственную историю и стиль управления.
- Г. Перспективы развития данного вида бизнеса».

Задание 6. Какой вид сегментации рынка потребителей не относится к изучению потребностей реальных и потенциальных потребителей продукции организации:

- А. Географическая сегментация.
- Б. Демографическая сегментация.
- В. Сегментация по типу поведения.
- Г. Сегментация по виду продукции.

Задание 7. Какое положение верно характеризует сущность понятия стратегического менеджмента «конкурентные преимущества продукта»:

- А. Ценность для покупателя.
- Б. Опасность для конкурентов.
- В. Важность для общества.

Качество продукта

РАЗДЕЛ 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Выработка стратегии организации

Тема 3.2. Стратегические аспекты организационных изменений

Тема 3.3. Стратегические аспекты управления персоналом

Тема 3.4. Выполнение и контроль стратегии

ВЫБЕРИТЕ ОДИН ВЕРНЫЙ ОТВЕТ

Задание 1. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- А) Стратегическое планирование
- Б) Стратегия
- В) SWOT-анализ
- Г) Стратегическое управление

Задание 2. Что подразумевает PEST-анализ?

- А) Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность организации
- Б) Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в

контексте влияния на развитие фирмы

- В) Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы
- Г) анализ сильных и слабых сторон организации

Задание 3. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?

- А) Анализ среды
- Б) Изучение конкурентов
- В) Поиск ресурсов
- Г) поиск инвесторов

Задание 4. Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?

- А) Шендел
- Б) Хаттен
- В) Хиггенс
- Г) Портер

Задание 5. Какие из типов подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:

- А) «Дойные коровы»
- Б) «Звезды»
- В) «Собаки»
- Г) «Дикие кошки»

Задание 6. Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы?

- А) Конкурентная стратегия организации
- Б) Портфельная стратегия организации
- В) Функциональная стратегия организации
- Г) Коллективная стратегия организации

Задание 7. Группа стратегий, которой относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:

- А) Диверсификации
- Б) Концентрированного роста
- В) Интегрированного роста
- Г) Сокращения

Задание 8. По очередности достижения цели делятся на ...

- А) Большие и малые
- Б) Конкурирующие, независимые и дополнительные
- В) Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные
- Г) Экономические и неэкономические

Задание 9. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления:

- А) Определение целей – определение миссии – выбор стратегии
- Б) Выбор стратегии – определение миссии – определение целей
- В) Определение миссии – определение целей – выбор стратегии
- Г) Определение миссии – выбор стратегии – определение целей

Задание 10. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

- А) Для краткосрочных
- Б) Для среднесрочных
- В) Для долгосрочных
- Г) Для неэкономических

Задание 11. Организация как открытая система должна:

- А) Игнорировать изменения во внешней среде
- Б) Приспосабливаться к изменениям во внешней среде
- В) Принимать решения независимо от изменений во внешней и внутренней среде.
- Г) делать упор на развитие внутренних ресурсов

Задание 12. Внутренняя среда организации включает в себя следующие элементы:

- А) посредники, маркетинг, персонал, конкуренты,
- Б) Производство, персонал, маркетинг, поставщики
- В) Поставщики, посредники, конкуренты, потребители
- Г) Производство, персонал, маркетинг, финансы

Задание 13. Выделяются следующие формы принятия индивидуальных решений:

- А) Либеральная, коллегиальная, партисипативная
- Б) Авторитарная, коллегиальная, индивидуальная, «сверху вниз»
- В) Авторитарная, коллегиальная, партисипативная, «снизу вверх»
- Г) Авторитарная, коллегиальная, «сверху вниз»

Задание 14. Стратегия, которая выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между организацией и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажами – это:

- А) Стратегия обратной вертикальной интеграции
- Б) Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции
- В) Стратегия вперед идущей горизонтальной интеграции
- Г) Стратегия обратной горизонтальной интеграции

Задание 15. Стратегическая зона хозяйствования - это:

- А) Зона наибольшего хозяйственного риска
- Б) Перспективный сегмент рынка
- В) Свободная экономическая зона
- Г) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход

2.3. Рекомендации по оцениванию результатов контроля знаний по разделам учебной дисциплины

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится контроль знаний обучающихся в виде выполнения тестовых заданий.

Критерии оценивания результатов контроля знаний обучающихся по разделам. Уровень выполнения тестовых заданий по разделам дисциплины оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ.

Оценка соответствует следующей шкале:

<i>Баллы</i>	<i>% правильных ответов</i>	<i>Оценка (государственная)</i>
5	75-100	Отлично
4	51-75	Хорошо

<i>Баллы</i>	<i>% правильных ответов</i>	<i>Оценка (государственная)</i>
3	25-50	Удовлетворительно
2	Менее 25	Неудовлетворительно

**ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ
ПО РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ
РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, СУЩНОСТЬ
И ПРЕДПОСЫЛКИ ПРИМЕНЕНИЯ**

Тема 1.1. Общая характеристика стратегического менеджмента

Тема 1.2. Анализ хозяйственной среды организации

Тема 1.3. Комплексные методы анализа хозяйственной среды

Задание 1. Стратегия организации это:

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

Задание 2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

Задание 3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

Задание 4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

Задание 5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия

г) стратегия

Задание 6. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления:

«реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»

- а) долгосрочное планирование
- б) Управление на основе контроля за исполнением
- в) Управление на основе предвидения изменений
- г) Управление на основе гибких экстренных решений

Задание 7. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления:

«начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»

- а) долгосрочное планирование
- б) Управление на основе контроля за исполнением
- в) Управление на основе предвидения изменений
- г) Управление на основе гибких экстренных решений

Задание 8. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления:

«складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»

- а) долгосрочное планирование
- б) Управление на основе контроля за исполнением
- в) Управление на основе предвидения изменений
- г) Управление на основе гибких экстренных решений

Задание 9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

Задание 10. 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:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

РАЗДЕЛ 2. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Формирование миссии организации

Тема 2.2. Формирование целей организации

Задание 1. Термин «стратегическое управление» был введён в обиход на стыке:

- А) 50-60-х годов;
- Б) 60-70-х годов;
- В) 70-80-х годов;
- Г) 80-90-х годов.

Задание 2. Конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена ее деятельность - это:

- А) цели организации;
- Б) задачи организации;
- В) стратегические цели организации;
- Г) миссия организации.

Задание 3. К сферам, в которых организация устанавливает свои цели, относят:

- А) доходы организации, работа с клиентами;
- Б) доходы организации, работа с клиентами, потребности и благосостояние сотрудников;
- В) доходы организации, работа с клиентами, потребности и благосостояние сотрудников, социальная ответственность;
- Г) доходы организации, работа с клиентами, потребности и благосостояние сотрудников, социальная ответственность, охрана окружающей среды.

Задание 4. Выделяются следующие формы принятия индивидуальных решений:

- А) авторитарная, коллегиальная, партисипативная, «снизу вверх»;
- Б) авторитарная, коллегиальная, партисипативная, «сверху вниз»;
- В) авторитарная, коллегиальная, партисипативная;
- Г) авторитарная, коллегиальная, «сверху вниз».

Задание 5. Долгосрочное качественно определённое направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям – это:

- А) стратегия организации;
- Б) стратегическое развитие организации;
- В) стратегический план развития;
- Г) стратегический менеджмент организации.

Задание 6. К стратегиям концентрированного роста относятся:

- А) стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта;
- Б) стратегия интеграции, стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития продукта;
- В) стратегия развития производства, стратегия развития продукта, стратегия усиления позиции на рынке;
- Г) стратегия развития рынка, стратегия развития производства, стратегия развития продукта.

Задание 7. Стратегия, которая выражается в росте фирмы за счет приобретения

либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажами – это:

- А) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- Б) стратегия обратной горизонтальной интеграции;
- В) стратегия вперёд идущей горизонтальной интеграции;
- Г) стратегия вперёд идущей вертикальной интеграции.

Задание 8. Стратегия, которая направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками – это:

- А) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- Б) стратегия обратной горизонтальной интеграции;
- В) стратегия вперёд идущей горизонтальной интеграции;
- Г) стратегия вперёд идущей вертикальной интеграции.

Задание 9. Факторами, влияющими на выбор организационной структуры, являются следующие:

А) географическое размещение организации, технология, отношение к организации руководителей и сотрудников, динамизм внешней среды, реализуемая организацией стратегия, размер организации и степень разнообразия ее деятельности;

Б) ресурсное обеспечение организации, технология, отношение к организации руководителей и сотрудников, динамизм внешней среды, реализуемая организацией стратегия, размер организации и степень разнообразия ее деятельности;

В) географическое размещение организации, отношение к организации руководителей и сотрудников, динамизм внешней среды, реализуемая организацией стратегия, размер организации и степень разнообразия ее деятельности;

Г) ресурсное обеспечение организации, географическое размещение организации, отношение к организации руководителей и сотрудников, динамизм внешней среды, реализуемая организацией стратегия, размер организации и степень разнообразия ее деятельности.

Задание 10. При разрешении конфликтов, возникающих в организации во время проведения изменений, менеджерами используются следующие стили руководства:

А) конкурентный стиль, стиль самоустранения, стиль компромисса, стиль приспособления;

Б) конкурентный стиль, стиль самоустранения, стиль компромисса, стиль приспособления, стиль сотрудничества;

В) стиль самоустранения, стиль компромисса, стиль приспособления, стиль сотрудничества;

Г) тоталитарный стиль, авторитарный стиль, стиль самоустранения, стиль компромисса, стиль приспособления, стиль сотрудничества.

РАЗДЕЛ 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Выработка стратегии организации

Тема 3.2. Стратегические аспекты организационных изменений

Тема 3.3. Стратегические аспекты управления персоналом

Тема 3.4. Выполнение и контроль стратегии

Задание 1. В матрице БКГ товары «собаки» - это товары, которые:

А) имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста;

Б) имеют высокую долю на быстро растущем рынке и приносят достаточный доход;

В) имеют лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста;

Г) имеют низкую долю рынка и высокий темп роста.

Задание 2. Выберите правильную последовательность развития продуктов или бизнес единиц:

А) «знак восклицания» - «звезда» - «собака» - «дойная корова»;

Б) «звезда» - «дойная корова» - «собака»;

В) «знак вопроса» - «звезда» - «дойная корова» - «собака»;

Г) «знак вопроса» - «дикие кошки» - «дойные коровы» - «дохлые собаки».

Задание 3. Миссия организации:

А) дает конкурентные указания относительно вида и сроков деятельности;

Б) задает основные направления движения организации;

В) определяет отношение организации к процессам внутри и вовне ее;

Г) философия, предназначение, смысл существования организации.

Задание 4. Какие из перечисленных объектов могут быть объектами стратегического управления:

А) только коммерческая организация;

Б) коммерческая организация, некоммерческая организация, университет;

В) только университет;

Г) все ранее перечисленные, а также банда преступников, религиозная секта, клуб любителей домашних животных.

Задание 5. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии:

А) отсутствие необходимых ресурсов;

Б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;

В) плохое знание внешнего рынка;

Г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

2.4. Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность решения)
4	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц.
3	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса.
2	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
1	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
0	Ответы неверные или отсутствуют

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, СУЩНОСТЬ И ПРЕДПОСЫЛКИ ПРИМЕНЕНИЯ

Ситуационное задание 1.

Определите факторы внешней, внутренней, промежуточной среды, влияющие на деятельность организации сферы услуг.

Ситуационное задание 2.

Определите факторы внешней, внутренней, промежуточной среды, влияющие на деятельность образовательной организации.

Ситуационное задание 3.

Определите факторы внешней, внутренней, промежуточной среды, влияющие на деятельность заведения общественного питания.

РАЗДЕЛ 2. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ситуационное задание 1.

Определите миссию и цели первого порядка для организации сферы услуг.

Ситуационное задание 2.

Определите миссию и цели первого порядка для образовательной организации.

Ситуационное задание 3.

Определите миссию и цели первого порядка для общественного питания.

РАЗДЕЛ 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ситуационное задание 1.

Определите текущую стратегию, а также направления дальнейшего развития для организации сферы услуг.

Ситуационное задание 2.

Определите текущую стратегию, а также направления дальнейшего развития для образовательной организации.

Ситуационное задание 3.

Определите текущую стратегию, а также направления дальнейшего развития для общественного питания.

2.5. Рекомендации по оцениванию результатов подготовки обучающимися докладов

Максимальное количество баллов	Критерии
4	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно

Максимальное количество баллов	Критерии
2-3	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы
1	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы
0	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ ДОКЛАДОВ ПО РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ

РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, СУЩНОСТЬ И ПРЕДПОСЫЛКИ ПРИМЕНЕНИЯ

Тема 1.1. Общая характеристика стратегического менеджмента

1. Отличия между долгосрочным, краткосрочным и стратегическим планированием.
2. Стратегическое мышление и стратегический уровень предприятия.
3. Исторические предпосылки перехода к стратегическому менеджменту.

Тема 1.2. Анализ хозяйственной среды организации

1. Внешняя среда
2. Внутренняя среда
3. Методы анализа среды

Тема 1.3. Комплексные методы анализа хозяйственной среды

1. Методы анализа среды.
2. Анализ непосредственного окружения.
3. Портфельные методы анализа.
4. Основные подходы к пониманию среды хозяйственной организации.

РАЗДЕЛ 2. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Формирование миссии организации

1. Носители интересов при определении предназначения организации.
2. Факторы выработки миссии по Ф. Котлеру.
3. Цели формулировки миссии.

Тема 2.2. Формирование целей организации

1. Требования к целям.
2. Фазы и способы установления целей.
3. Дерево целей.

РАЗДЕЛ 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Выработка стратегии организации

1. Сущность стратегии организации.
2. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.
3. Типы стратегий организации.
4. Стратегические планы, проекты и программы.

Тема 3.2. Стратегические аспекты организационных изменений

1. Основные характеристики организационного обеспечения стратегического менеджмента.
2. Методы осуществления организационных изменений.

Тема 3.3. Стратегические аспекты управления персоналом

1. Эволюция становления концепции управления человеческими ресурсами.
2. Современные методы управления персоналом.
3. Инновации в управлении персоналом организации.

Тема 3.4. Выполнение и контроль стратегии

1. Стратегический контроль.
2. Организационная структура как объект стратегических изменений.
3. Организационная культура как объект стратегических изменений.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Раздел 1. Стратегический менеджмент: определение, сущность и предпосылки применения

Тема 1.1. Общая характеристика стратегического менеджмента

1. Текущее планирование: понятие, особенности
2. Организационная структура как объект стратегических изменений
3. Содержание и структура стратегического менеджмента
4. Сущность стратегического менеджмента
5. Основные отличия текущего и стратегического управления.
6. Отличия между долгосрочным, краткосрочным и стратегическим планированием.
7. Стратегическое мышление: понятие, сущность
8. Стратегическое мышление и стратегический уровень предприятия.
9. Фазы перехода к стратегическому управлению предприятием
10. Основные характеристики организационного обеспечения стратегического менеджмента
11. Анализ непосредственного окружения.
12. Основные подходы к пониманию среды хозяйственной организации.

Тема 1.3. Комплексные методы анализа хозяйственной среды

13. Методы анализа среды
14. Портфельные методы анализа
15. Методы анализа среды: SNW-анализ, SWOT -анализ.
16. Шесть шагов проведения анализа портфеля бизнесов.

Раздел 2. Формирование миссии и целей организации

Тема 2.1. Формирование миссии организации

17. Факторы выработки миссии по Ф. Котлеру.
18. Основные факторы, которые должны быть отражены в миссии.

19. Носители интересов при определении предназначения организации.
Тема 2.2. Формирование целей организации
20. Требования к целям.
21. Дерево целей.
22. Фазы и способы установления целей.
23. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.

Раздел 3. Формирование стратегии организации

Тема 3.1. Выработка стратегии организации

24. Типы стратегий развития бизнеса.
25. Сущность стратегии организации.
26. Типы стратегий организации.
27. Стратегические планы, проекты и программы.
28. Алгоритм построения дерева целей (7 шагов).
29. Определение стратегии фирмы.
30. Стратегический диагноз (прогноз): понятие, сущность.
31. Стратегические планы, проекты и программы
32. Научное предвидение: понятие, сущность.
33. Факторы, которые формируют стратегический уровень предприятия.

Тема 3.2. Стратегические аспекты организационных изменений

34. Способы осуществления организационных изменений.
35. Необходимость осуществления и сущность организационных изменений.
36. Стратегические изменения в организации.
37. Подходы к управлению стратегическими изменениями в организации
38. Методы осуществления организационных изменений.
39. Организационная культура как объект стратегических изменений

Тема 3.3. Стратегические аспекты управления персоналом

40. Персонал организации как объект стратегического менеджмента
41. Содержание процесса стратегического управления персоналом.
42. Практика управления человеческими в различных странах.
43. Эффективность стратегического управления персоналом организации.
44. Различия в подходах к процессу управления персоналом в рамках американской и японской моделей менеджмента.

Тема 3.4. Выполнение и контроль стратегии

45. Классификация действующих на предприятиях систем контроля выполнения стратегий.
46. Стратегический контроль.

ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль «Маркетинг»

Кафедра менеджмента непроеизводственной сферы

Дисциплина (модуль) «Стратегический менеджмент»

Курс 4 Семестр 8 Форма обучения очная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

Теоретические вопросы: _____

1. Требования к целям. _____
2. Стратегические планы, проекты и программы.

Расчетная задача:

Используя представленные данные в таблице 1, при помощи матрицы БКГ определите продуктовый портфель ООО «Стройгрупп». Для определения границ стратегических зон хозяйствования, необходимо рассчитать средние арифметические значения темпа роста и относительной доли рынка.

Таблица 1

Вариант № 22				
№ продукта	Объем продаж за период, тыс. руб.		Доля рынка в отчетном периоде	
	Базовый	Отчетный	предприятие	конкурент
1	3000	4800	12	25
2	2200	2500	20	14
3	280	150	14	10
4	380	480	6	9
5	240	300	3	8
6	1300	1500	18	25
7	800	450	8	18
8	2000	1800	7	13
9	1500	2900	15	21
10	80	170	11	5
11	980	560	4	3
12	-	-	-	-

Экзаменатор: _____ П.А. Климова

Утверждено на заседании кафедры «__» _____ 202_г. (протокол № _ от «_» _____ 202_г.)

Зав.кафедрой: _____ Е. В. Тарасова