



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
**ИНСТИТУТ ТЕХНОЛОГИЙ (ФИЛИАЛ) ФЕДЕРАЛЬНОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
В Г. ВОЛГОДОНСКЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

(Институт технологий (филиал) ДГТУ в г. Волгодонске)



УТВЕРЖДАЮ
И. о. директора


Н.М. Сидоркина

24 апреля 2023 г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
(ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА)**

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации
по дисциплине

«Стратегический менеджмент»

для обучающихся по направлению подготовки

38.03.01 Экономика

программа бакалавриата «Экономика»

2023 года набора

Волгодонск
2023

Лист согласования

Оценочные материалы (оценочные средства) по дисциплине
Стратегический менеджмент
(наименование)

составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки (специальности)

38.03.01 Экономика

(код направления (специальности), наименование)

Рассмотрены и одобрены на заседании кафедры «ЭиУ» протокол № 12
от «03» 07 2023 г

Разработчики оценочных материалов (оценочных средств)
Доцент

Е. Г. Новосельцева

подпись

«29» 06 2023 г.

И.о. заведующего кафедрой

И.С. Емельяненко

Подпись

«03» 07 2023 г.

Согласовано:

Представитель работодателя
Директор по продажам АО «Цимлянский судомеханический завод»

Лазурченко

подпись

«05» 07 2023г.

Финансовый директор ООО "Мир обоев",

Т.С. Путанащенко

подпись

«05» 07 2023г.

**Лист визирования оценочных материалов (оценочных средств)
на очередной учебный год**

Оценочные материалы (оценочные средства) по дисциплине «Стратегический менеджмент» проанализированы и признаны актуальными для использования на 20__ - 20__ учебный год.

Протокол заседания кафедры «ЭиУ» от «__» _____ 20__ г. № _____
Заведующий кафедрой «ЭиУ» _____ М.Ю. Диканов
«__» _____ 20__ г.

Оценочные материалы (оценочные средства) по дисциплине «Стратегический менеджмент» проанализированы и признаны актуальными для использования на 20__ - 20__ учебный год.

Протокол заседания кафедры «ЭиУ» от «__» _____ 20__ г. № _____
Заведующий кафедрой «ЭиУ» _____ М.Ю. Диканов
«__» _____ 20__ г.

Оценочные материалы (оценочные средства) по дисциплине «Стратегический менеджмент» проанализированы и признаны актуальными для использования на 20__ - 20__ учебный год.

Протокол заседания кафедры «ЭиУ» от «__» _____ 20__ г. № _____
Заведующий кафедрой «ЭиУ» _____ М.Ю. Диканов
«__» _____ 20__ г.

Оценочные материалы (оценочные средства) по дисциплине «Стратегический менеджмент» проанализированы и признаны актуальными для использования на 20__ - 20__ учебный год.

Протокол заседания кафедры «ЭиУ» от «__» _____ 20__ г. № _____
Заведующий кафедрой «ЭиУ» _____ М.Ю. Диканов
«__» _____ 20__ г.

Содержание

С.

1 Паспорт оценочных материалов (оценочных средств)	
1.1 Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем), с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП	5
1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования	13
1.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, описание шкал оценивания	16
2 Контрольные задания (демоверсии) для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	17

1 Паспорт оценочных материалов (оценочных средств)

Оценочные материалы (оценочные средства) прилагаются к рабочей программе дисциплины и представляет собой совокупность контрольно-измерительных материалов (типовые задачи (задания), контрольные работы, тесты и др.) и методов их использования, предназначенных для измерения уровня достижения обучающимися установленных результатов обучения.

Оценочные материалы (оценочные средства) используются при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

1.1 Перечень компетенций, формируемых дисциплиной, с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП

Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины:

ОПК-4 – способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность;

ПК-1 – способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.

Конечными результатами освоения дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках контактной работы, включающей различные виды занятий и самостоятельной работы, с применением различных форм и методов обучения (табл. 1).

Таблица 1 Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины

Код компетенции	Уровень освоения	Дескрипторы компетенции (результаты обучения, показатели достижения результата обучения, которые обучающийся может продемонстрировать)	Вид учебных занятий, работы ¹ , формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции ²	Контролируемые разделы и темы дисциплины ³	Оценочные материалы (оценочные средства), используемые для оценки уровня сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенций ⁴
ОПК-4	Знать					
	Уровень 1:	знает основные виды организационно-управленческих решений и некоторые методы их принятия;	Лекц. Практ. занятия (устный опрос, выполнение заданий и решение задач) СРС (анализ ситуации)	1.1	УО Т	посещаемость занятий; подготовка докладов; познавательная активность на занятиях, качество подготовки докладов и презентаций по разделам дисциплины, выполнение практических заданий, контрольных работ, умение делать выводы
	Уровень 2:	знает виды организационно-управленческих решений и методы их принятия, которые можно применить в рамках стратегического менеджмента;		1.2		
	Уровень 3:	понимает взаимосвязь основных видов организационно-управленческих решений и разнообразие методов их принятия в рамках стратегического менеджмента ;		1.3		
				2.1		
		2.2				
			2.3			
			2.4			
	Уметь					

¹ Лекционные занятия, практические занятия, лабораторные занятия, самостоятельная работа

² Необходимо указать активные и интерактивные методы обучения (например, интерактивная лекция, работа в малых группах, методы мозгового штурма, решение творческих задач, работа в группах, проектные методы обучения, ролевые игры, тренинги, анализ ситуаций и имитационных моделей и др.), способствующие развитию у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств

³ Указать номера тем в соответствии с рабочей программой дисциплины

⁴ Необходимо выбрать критерий оценивания компетенции: посещаемость занятий; подготовка к практическим занятиям; подготовка к лабораторным занятиям; ответы на вопросы преподавателя в рамках занятия; подготовка докладов, эссе, рефератов; умение отвечать на вопросы по теме лабораторных работ, познавательная активность на занятиях, качество подготовки рефератов и презентацией по разделам дисциплины, контрольные работы, экзамены, умение делать выводы и др.

Уровень 1:	находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности при решении стратегических задач организации;	Практ. занятия (устный опрос, выполнение заданий и решение задач, работа в малых группах) СРС (анализ ситуации)		Д Презент Т КЗ	
Уровень 2:	обоснованно находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; учитывать последствия управленческих решений в области стратегического менеджмента;				
Уровень 3:	разработать собственные организационно-управленческие решения в области стратегического менеджмента и осознавать их последствия для организации, ее сотрудников и общества в целом;				
Владеть		Практ. занятия (выполнение заданий и решение задач, работа в малых группах) СРС (анализ ситуации)		КЗ ДЗ	
Уровень 1:	владеет представлением об основных методах оценки экономической и социальной эффективности принятых решений в рамках стратегического менеджмента;				
Уровень 2:	владеет некоторыми методами оценки экономической и социальной эффективности принятых стратегических решений; осознает ответственность за результаты деятельности (своей и других				

		людей);				
	Уровень 3:	владеет методами оценки экономической и социальной эффективности принятых решений в области стратегического менеджмента; навыками брать ответственность за результаты деятельности (своей и других людей).				
ПК-1	Знать		Лекц. Практ. занятия (устный опрос, выполнение заданий и решение задач) СРС (анализ ситуации)	2.1 2.2 2.3 2.4	УО Т	посещаемость занятий; подготовка докладов; познавательная активность на занятиях, качество подготовки докладов и презентаций по разделам дисциплины, выполнение практических заданий, контрольных работ, умение делать выводы
	Уровень 1:	знает основные источники информации о среде организации, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов и разработки стратегии поведения фирмы;				
	Уровень 2:	знает основные источники информации и методы анализа среды организации, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов и разработки стратегии поведения фирмы;				
	Уровень 3:	понимает взаимосвязь различных источников информации и возможности применения различных методов оценки и анализа среды организации,				

		необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов и обеспечивающих оптимальный выбор стратегии поведения фирмы в рамках стратегического управления;			
	Уметь				
	Уровень 1:	собирать исходные данные, необходимые для анализа и расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов и дальнейшего формирования стратегии поведения фирмы в рамках стратегического управления;			
	Уровень 2:	результативно собирать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, анализировать и интерпретировать полученные результаты для обоснования выбора стратегии поведения фирмы в рамках стратегического управления;	Практ. занятия (устный опрос, выполнение заданий и решение задач, работа в малых группах) СРС (анализ ситуации)		Д Презент Т КЗ
	Уровень 3:	умеет в полном объеме собирать исходные данные, необходимые для расчета			

		экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты, осуществлять обоснованный выбор стратегий фирмы и формировать выводы по реализации стратегий в рамках стратегического менеджмента;				
	Владеть					
	Уровень 1:	навыками сбора исходных данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов и дальнейшего формирования стратегии поведения фирмы в рамках стратегического менеджмента;				
	Уровень 2:	навыками сбора исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, анализа и интерпретации полученных результатов для обоснования выбора стратегии поведения фирмы в рамках стратегического управления;	Практ. занятия (выполнение заданий и решение задач, работа в малых группах СРС (анализ ситуации))			КЗ ДЗ

	Уровень 3:	владеет в полном объеме навыками сбора исходных данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, анализа и содержательной интерпретации полученных результатов, позволяющих осуществлять обоснованный выбор стратегий фирмы и формировать выводы по реализации стратегий в рамках стратегического менеджмента.				
--	------------	--	--	--	--	--

1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся.

По дисциплине «*Стратегический менеджмент*» предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль (осуществление контроля всех видов аудиторной и внеаудиторной деятельности обучающегося с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины); промежуточная аттестация (оценивается уровень и качество подготовки по дисциплине в целом).

Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающихся. Текущий контроль служит для оценки объёма и уровня усвоения обучающимся учебного материала одного или нескольких разделов дисциплины (модуля) в соответствии с её рабочей программой и определяется результатами текущего контроля знаний обучающихся.

Текущий контроль осуществляется два раза в семестр по календарному графику учебного процесса.

Текущий контроль предполагает начисление баллов за выполнение различных видов работ. Результаты текущего контроля подводятся по шкале балльно-рейтинговой системы. Регламент балльно-рейтинговой системы определен Положением о системе «Контроль успеваемости и рейтинг обучающихся».

Текущий контроль является результатом оценки знаний, умений, навыков и приобретенных компетенций обучающихся по всему объёму учебной дисциплины, изученному в семестре, в котором стоит форма контроля в соответствии с учебным планом.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части.

Промежуточная аттестация по дисциплине «*Стратегический менеджмент*» проводится в форме экзамена.

В табл. 2 приведено весовое распределение баллов и шкала оценивания по видам контрольных мероприятий.

Таблица 2 Весовое распределение баллов и шкала оценивания по видам контрольных мероприятий

Текущий контроль (50 баллов ⁵)				Промежуточная аттестация (50 баллов)	Итоговое количество баллов по результатам текущего контроля и промежуточной аттестации
Блок 1		Блок 2			
Лекционные занятия (X_1)	Практические занятия (Y_1)	Лекционные занятия (X_2)	Практические занятия (Y_2)	от 0 до 50 баллов	Менее 41 балла – неудовлетворительно; 41-60 баллов – удовлетворительно; 61-80 баллов – хорошо; 81-100 баллов – отлично
5	15	5	25		
Сумма баллов за 1 блок = $X_1 + Y_1 = 20$		Сумма баллов за 2 блок = $X_2 + Y_2 = 30$			

⁵ Вид занятий по дисциплине (лекционные, практические, лабораторные) определяется учебным планом. Количество столбцов таблицы корректируется в зависимости от видов занятий, предусмотренных учебным планом.

Распределение баллов по блокам, по каждому виду занятий в рамках дисциплины определяет преподаватель. Распределение баллов по дисциплине утверждается протоколом заседания кафедры.

По заочной форме обучения мероприятия текущего контроля не предусмотрены.

Для определения фактических оценок каждого показателя выставляются следующие баллы (табл.3):

Таблица 3– Распределение баллов по дисциплине

Вид учебных работ по дисциплине	Количество баллов	
	1 блок	2 блок
<i>Текущий контроль (50 баллов)</i>		
Посещение занятий	5	5
Практические задания в том числе:	15	25
- Выполнение заданий по дисциплине (УО, Д, Презент)	5	5
-Решение тестовых заданий (Т)		10
-Решение задач (КЗ)		10
-Выполнение дополнительных заданий (доклад, публикация статьи)		
- Выполнение контрольных заданий (контрольная точка)	10	10
	20	30
<i>Промежуточная аттестация (50 баллов)</i>		
Экзамен в письменной форме		
Сумма баллов по дисциплине 100 баллов		

Экзамен является формой итоговой оценки качества освоения обучающимся образовательной программы по дисциплине в целом или по разделу дисциплины. По результатам экзамена обучающемуся выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», или «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» (81-100 баллов) выставляется обучающемуся, если:

- обучающийся набрал по текущему контролю необходимые и достаточные баллы для выставления оценки автоматом⁶;
- обучающийся знает, понимает основные положения дисциплины, демонстрирует умение применять их для выполнения задания, в котором нет явно указанных способов решения;
- обучающийся анализирует элементы, устанавливает связи между ними, сводит их в единую систему, способен выдвинуть идею, спроектировать и презентовать свой проект (решение);
- ответ обучающегося по теоретическому и практическому материалу содержащемуся в вопросах экзаменационного билета, является полным, удовлетворяет требованиям программы дисциплины;
- обучающийся продемонстрировал свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей дисциплины;
- на дополнительные вопросы преподавателя обучающийся дал правильные ответы.

Компетенция (и) или ее часть (и) сформированы на высоком уровне (уровень 3) (см. табл. 1).

Оценка «хорошо» (61-80 баллов) выставляется обучающемуся, если:

⁶ Количество и условия получения необходимых и достаточных для получения автомата баллов определены Положением о системе «Контроль успеваемости и рейтинг обучающихся»

- обучающийся знает, понимает основные положения дисциплины, демонстрирует умение применять их для выполнения задания, в котором нет явно указанных способов решения; анализирует элементы, устанавливает связи между ними;

- ответ по теоретическому материалу, содержащемуся в вопросах экзаменационного билета, является полным, или частично полным и удовлетворяет требованиям программы, но не всегда дается точное, уверенное и аргументированное изложение материала;

- на дополнительные вопросы преподавателя обучающийся дал правильные ответы;

- обучающийся продемонстрировал владение терминологией соответствующей дисциплины.

Компетенция (и) или ее часть (и) сформированы на среднем уровне (уровень 2) (см. табл. 1).

Оценка «удовлетворительно» (41-60 баллов) выставляется обучающемуся, если:

- обучающийся знает и воспроизводит основные положения дисциплины в соответствии с заданием, применяет их для выполнения типового задания в котором очевиден способ решения;

- обучающийся продемонстрировал базовые знания важнейших разделов дисциплины и содержания лекционного курса;

- у обучающегося имеются затруднения в использовании научно-понятийного аппарата в терминологии курса;

- несмотря на недостаточность знаний, обучающийся имеется стремление логически четко построить ответ, что свидетельствует о возможности последующего обучения.

Компетенция (и) или ее часть (и) сформированы на базовом уровне (уровень 1) (см. табл. 1).

Оценка «неудовлетворительно» (менее 41 балла) выставляется обучающемуся, если:

- обучающийся имеет представление о содержании дисциплины, но не знает основные положения (темы, раздела, закона и т.д.), к которому относится задание, не способен выполнить задание с очевидным решением, не владеет навыками находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность; собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов с позиции стратегического менеджмента;

- у обучающегося имеются существенные пробелы в знании основного материала по дисциплине;

- в процессе ответа по теоретическому материалу, содержащемуся в вопросах экзаменационного билета, допущены принципиальные ошибки при изложении материала.

Компетенция(и) или ее часть (и) не сформированы.

1.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» осуществляется по регламенту текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Результаты текущего контроля подводятся по шкале балльно - рейтинговой системы, реализуемой в ДГТУ.

Текущий контроль осуществляется два раза в семестр по календарному графику учебного процесса в рамках проведения контрольных точек.

Формы текущего контроля знаний:

- устный опрос (УО);
- тестирование (Т);
- выполнение и защита практических заданий (ПЗ);
- выполнение контрольных заданий (КЗ).

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра, после изучения новой темы. Перечень вопросов для устного опроса определен содержанием темы в РПД и методическими рекомендациями по изучению дисциплины.

Защита практических заданий производится студентом в день их выполнения в соответствии с планом-графиком. Преподаватель проверяет правильность выполнения практического задания студентом, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью контрольных вопросов или тестирования.

Оценка компетентности осуществляется следующим образом: в процессе защиты выявляется информационная компетентность в соответствии с практическим заданием, затем преподавателем дается комплексная оценка деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план к теме и реализовать его, собрать достаточный фактический материал, показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами науки и общества, со специальностью студента и каков авторский вклад в систематизацию, структурирование материала.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателям (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Итоговый контроль освоения умения и усвоенных знаний дисциплины «Стратегический менеджмент» осуществляется в процессе промежуточной аттестации на экзамене. Условием допуска к экзамену является положительная текущая аттестация по всем практическим работам учебной дисциплины, ключевым теоретическим вопросам дисциплины.

2 Контрольные задания (демоверсии) для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

2.1 Задания для оценивания результатов обучения в виде знаний

Устный опрос,
Тестирование

Перечень вопросов для устного опроса определен содержанием темы в РПД и методическими рекомендациями по изучению дисциплины.

Примерные вопросы для доклада (сообщения):

1. Становление школ стратегического управления.
2. Современная структура школ стратегического менеджмента.
3. Ресурсная школа стратегий и её особенности.
4. Стратегическая система целей, её структура и особенности.
5. Стратегия как явление: достоинства и недостатки.
6. Концепция стратегического управления.
7. Стратегическое планирование.
8. Соотношение оперативного и стратегического управления.
9. Последовательность корпоративного планирования.
10. Уровни формирования корпоративной стратегии.
11. Стратегии развития бизнеса по Котлеру.
12. Типология, основанная на компетентном/ресурсном подходе.
13. Типология стратегий, основанная на модели «продукт – рынок» И. Ансоффа.
14. Методы анализа «GAP» (разрывов).
15. Метод фирмы Boston Consulting Group – Бостонской консультативной группы (БКГ).
16. Традиционные методы разработки стратегий.
17. Общая схема разработки стратегии.
18. Методические основы формирования стратегии организации.
19. Принципы оценки развития организации.
20. Факторы эффективности действующей стратегии.
21. Проблемы действующей стратегии.
22. Прочность конкурентной позиции и факторы её определяющие.
23. Конкурентные стратегии организации М. Портера.
24. Стратегические проблемы и их содержание.
25. Стратегическое видение организации и его содержание.

Критерии оценки устного опроса (доклада, сообщения):

- качество доклада (четко выстроен; сопровождается иллюстративным материалом; не зачитывается);
- использование демонстрационного материала (автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался);
- качество ответов на вопросы (четко отвечает на вопросы);
- владение научным и специальным аппаратом (владение специальным аппаратом и научной терминологией);
- четкость выводов (выводы четкие и доказаны).

Критерии оценки презентации:

- содержание (работа демонстрирует глубокое понимание описываемых процессов; даны интересные дискуссионные материалы; грамотно используется научная лексика; предложена собственная интерпретация или развитие темы);
- дизайн (логичен и очевиден; подчеркивает содержание; все параметры шрифта хорошо подобраны (текст хорошо читается));
- графика (хорошо подобрана; соответствует содержанию и обогащает его);

- грамотность (нет ошибок: ни грамматических, ни синтаксических).

Шкала оценивания устного опроса (доклада, сообщения, презентации):

Максимальная оценка – 5 баллов.

База тестовых вопросов для оценки уровня 1

1. Разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов – это:

- A) стратегический план;
- B) стратегический анализ;
- C) стратегическое управление;
- D) стратегический менеджмент;**
- E) стратегическое планирование.

2. Стратегическое управление - это управленческая технология предполагающая:

- A) развитие организации в соответствии с разработанной стратегией;**
- B) взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам;
- C) набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности;
- D) единоличное управление стратегом в соответствии с выработанной им стратегией для достижения стратегической цели;
- E) решение задачи о том, как достичь стратегической цели из исходной ситуации с помощью имеющихся ресурсов и с учётом возможных действий конкурентов.

3. Назовите первый этап развития и становления стратегического менеджмента по Р. Коху:

- A) классическое стратегическое планирование;**
- B) портфельный менеджмент;
- C) отступление к прагматизму;
- D) интуитивные, адаптивные и творческие аспекты стратегии;
- E) конкурентные стратегии М. Портера.

4. Цели при стратегическом управлении бывают:

- A) траекторные;
- B) «мягкие»;
- C) точечные;
- D) траекторные и точечные;**
- E) «жесткие».

5. Управленческая конструкция, отражающая представление субъектом управления управленческой ситуации, текущего и желательного положения объекта управления, путей перехода от текущего состояния к желательному - это

- A) Цель;
- B) Стратегическая цель;
- C) Миссия;
- D) Видение;**
- E) Стратегия.

6. В зависимости от степени важности для объекта управления цели подразделяются на:

- A) Стратегические, тактические, оперативные;**
- B) Долгосрочные, краткосрочные;
- C) Траекторные, точечные;
- D) Нейтральные, кооперирующиеся;
- E) Нейтральные, конкурирующие.

7. Управленческая технология, позволяющая на основании имеющейся информации составить представление о ситуации принятия решения и подготовить рекомендации по действиям, которые следует предпринять - это

- A) Анализ;**
- B) Метод;
- C) Система;

- D) Цикл;
- E) Гипотеза.

8. При данном виде анализа не предусматривается использование специальных методов выявления факторов, влияющих на развитие управленческой ситуации?

- A) РПСР-анализ;
- B) SWOT-анализ;**
- C) PEST-анализ;
- D) SPACE-анализ;
- E) Ситуационный анализ.

9. К универсальным технологиям стратегического анализа не относятся:

- A) SWOT-анализ;
- B) РПСР-анализ;
- C) Анализ конкурентов;
- D) Технический анализ;
- E) Ответы C и D.**

10. Направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью - это

- A) Концепция;
- B) Цель;
- C) Задача;
- D) Стратегия;**
- E) Стратегический план.

11. М. Портер разделял стратегии, которым компания может следовать на три типа: лидерство по издержкам, дифференциация и

- A) Фокусирования;**
- B) Развития рынка;
- C) Сохранение существующего положения;
- D) Развития продукта;
- E) Диверсификации.

12. К глобальным стратегиям конкурентной борьбы не относится следующая из стратегий:

- A) Минимизации издержек;
- B) Фокусирования;
- C) Дифференциации;
- D) Сокращения.**

13. Стратегическое планирование как этап становления стратегического менеджмента характеризовалось:

- A) представлением о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней;
- B) выявлением текущих изменений показателей деятельности организации и экстраполяцией выявленных тенденций в будущее;
- C) выявлением трендов не только экономического развития корпорации, но и среды ее существования;
- D) установлением ясно определенных целей и разработкой путей их достижения;**
- E) выявлением будущих изменений показателей деятельности организации.

14. Одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения - это:

- A) Стратегический анализ;
- B) Стратегический менеджмент;
- C) Стратегическое планирование;**
- D) Стратегический контроль;
- E) Стратегическая ситуация.

15. Расположите стадии процесса стратегического планирования в правильной последовательности: 1) Выбор стратегии; 2) Определение миссии и целей организации; 3) Реализация стратегии; 4) Оценка и контроль выполнения; 5) Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.

- A) **5; 2; 1; 4; 3;**
- B) 2; 5; 1; 3; 4;
- C) 2; 5; 3; 1; 4;
- D) 5; 1; 2; 3; 4;
- E) 1; 5; 3; 2; 4.

16. Стратегическое решение - это:

- A) Анализ внешней и внутренней среды организации;
- B) Разработка стратегических альтернатив;
- C) **Выбор альтернативного варианта стратегического поведения предприятия;**
- D) Реализация стратегического плана;
- E) Реализация стратегических целей и задач.

17. Управленческое решение как процесс - это:

- A) Приказ или постановление;
- B) **Поиск, переработка и анализ информации, разработка альтернатив, выбор лучшей из них, утверждение и реализация;**
- C) План действий, программа;
- D) Устное или письменное распоряжение;
- E) Ответы В и С.

18. Установите взаимосвязь между различными параметрами решения и уровнем его принятия: чем выше уровень принятия решения, тем степень ответственности за принимаемое решение.

- A) Меньше;
- B) **Больше;**
- C) Выше;
- D) Ниже;
- E) Надежнее.

19. Управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе - это:

- A) Стратегическое планирование;
- B) Стратегический контроль;
- C) **Стратегическое управление персоналом организации;**
- D) Стратегический менеджмент;
- E) Стратегия.

20. Объектами стратегического управления персоналом не являются:

- A) **сотрудники организации;**
- B) условия труда;
- C) рынок труда;
- D) структура персонала;
- E) организационная культура.

База тестовых вопросов для оценки уровня 2

1. В ответе на какой вопрос выражается сущность стратегического менеджмента?

- A) где сейчас находится организация?
- B) в каком направлении, по мнению высшего руководства, она должна развиваться в будущем?
- C) как она собирается попасть в то положение, где ее хочет видеть руководство?
- D) Каким образом будет реализована стратегия?
- E) **Ответы А, В, С.**

2. Отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход - это:

- A) Стратегический хозяйственный центр;
- B) **Стратегическая зона хозяйствования;**

- С) Стратегия организации;
- Д) Внешняя среда организации;
- Е) Конкурентная среда.

3. Что из нижеперечисленного относится к стратегическому управлению?

- А) Производство товаров и услуг с целью получения доходов от их реализации;

В) Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц;

- С) Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу;
- Д) Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала;
- Е) Ответы С и В.

4. При формировании миссии необходимо учитывать:

- А) внешнюю направленность компании;
- В) внутреннюю значимость компании;**
- С) структуру компании;
- Д) генеральную цель компании;
- Е) стратегические ориентиры.

5. К основным элементам миссии организации относятся:

- А) название и статус;
- В) товар или услуга;
- С) акционеры компании;
- Д) технология;

Е) ответы А, В, Д.

6. Роль миссии заключается в том, чтобы: А) сформировать потенциал конкурентоспособности компании;

В) снизить риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;

С) создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в организации;

Д) определить стратегическое направление развития компании;

Е) ответы А, В, С.

7. Анализ возможностей (Opportunity Analysis) позволяет:

А) «высветить» риски и возможности, с которыми сталкивается компания, стремящаяся повлиять на конкурентную ситуацию;

В) обсудить несколько возможных сценариев развития событий или нужно получить оценку долговременной перспективы;

С) определение направления стратегии развития;

Д) ответы А и В.

Е) Ответы В и С.

8. SWOT-анализ основан на оценке следующих параметров?

- А) темпы роста отрасли;
- В) сильные и слабые стороны фирмы;
- С) привлекательность отрасли;
- Д) угрозы и возможности;

Е) В и Д.

9. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы основана на оценке следующих параметров:

А) привлекательность отрасли;

В) возможности;

С) темпы роста отрасли;

Д) конкурентное преимущество;

Е) относительная доля на рынке.

10. Какой вид стратегии отражает специфику деятельности организации, носит наиболее общий характер и характеризует перспективы развития компании в целом?

А) Функциональные стратегии;

- В) Эталонные стратегии;
- С) Бизнес-стратегии;
- Д) Корпоративная стратегия;
- Е) Конкурентные стратегии.

11. К какому виду эталонных стратегий относятся стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития рынка и стратегия развития продукта?

- А) стратегии концентрированного роста;**
- В) стратегии интегрированного роста;
- С) стратегии диверсифицированного роста;
- Д) стратегии сокращения;
- Е) стратегии роста.

12. К какому виду эталонных стратегий относятся стратегия ликвидации и стратегия "сбора урожая"?

- А) стратегии концентрированного роста;
- В) стратегии интегрированного роста;
- С) стратегии диверсифицированного роста;
- Д) стратегии сокращения;**
- Е) стратегия минимизации издержек.

13. В основные виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования НЕ входит:

- А) распределение ресурсов;
- В) адаптацию к внешней среде;
- С) внутреннюю координацию;
- Д) создание организационных стратегий;
- Е) ответы В,С.**

14. Какая из школ стратегического планирования по Г. Минцбергу характеризуется тем, что стратегия получается в результате сознательного и тщательного мыслительного процесса и уникальна для конкретной организации?

- А) Школа планирования;
- В) Школа позиционирования;
- С) Школа предпринимательства;
- Д) Когнитивная школа;**
- Е) Школа обучения.

15. Механизм менеджмента, обеспечивающий выбор способа достижения его целей - это:

- А) Анализ;
- В) Планирование;**
- С) Принятие решений;
- Д) Мотивация;
- Е) Контроль.

16. Установите взаимосвязь между различными параметрами решения и уровнем его принятия: чем выше уровень принятия решения, тем времени требуется на разработку решения.

- А) Меньше;
- В) Больше;**
- С) Выше;
- Д) Ниже;
- Е) неопределенное ориентир.

17. Расположите уровни принятия решений в организации в порядке возрастания: 1) тактические; 2) стратегические; 3) оперативные.

- А) 1, 2, 3;
- В) 3, 1, 2;**
- С) 1, 3, 2;
- Д) 2, 1, 3;
- Е) 2, 3, 1;

18. Разработка решения производится:

- А) Индивидуально руководителем;
- В) В группе;
- С) С участием экспертов;
- Д) Руководителями отделов;

Е) Ответы А, Д.

19. Какой стратегии организации соответствует стратегия управления персоналом, при которой происходит поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности?

- А) Предпринимательская стратегия;**
- В) Стратегия динамического роста;
- С) Стратегия прибыльности;
- Д) Ликвидационная стратегия;
- Е) Стратегия круговорота (циклическая).

20. Какой стратегии организации соответствует стратегия управления персоналом, которая ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала?

- А) Предпринимательская стратегия;
- В) Стратегия динамического роста;
- С) Стратегия прибыльности;**
- Д) Ликвидационная стратегия;
- Е) Стратегия круговорота (циклическая).

Критерии оценки теста:

- 1 балл - за каждый правильный ответ на вопрос;
- 0 баллов – обучающийся дал неправильный ответ на вопрос.

Шкала оценивания теста:

- 90-100% правильных ответов – отлично;
- 70-89% правильных ответов – хорошо;
- 50-69% правильных ответов – удовлетворительно;
- менее 50% правильных ответов – неудовлетворительно.

2.2 Задания для оценивания результатов в виде владений и умений

База практических заданий (Кейс-задачи) для оценки уровня 3

Кейс-задание 1. «Миссия и видение компании - можно ли придумать что-то новое?»

Миссия компании — это смысл ее существования помимо зарабатывания денег. Миссия - это дело, которому вы служите. Она формирует ценности, верования и принципы бизнеса, отражает предназначение компании, ее позиционирование (отличие от других участников рынка), определяет ту роль, которую компания хочет играть в обществе. Миссия также должна определять, что компания НЕ БУДЕТ ДЕЛАТЬ. Миссия ничего не говорит о направлении развития компании, будущей деятельности, целях и бизнес-планах. Она вносит стратегический смысл в деятельность компании, порождает стремление к совершенству и становится платформой мотивации персонала.

Исходя из цели бизнеса, можно было бы подумать, что миссия компании состоит в увеличении богатства его собственников. Однако «работников компании редко воодушевляет стратегическая миссия и видение, направленные на обогащение акционеров. Чего ради они должны лезть из кожи вон, чтобы набить чьи-то

кошельки? Поэтому, за исключением компаний, имеющих планы выпуска акций для распространения среди работников, лучше в формулировке миссии (и видения) компании подчеркивать мотивы предоставления дополнительных выгод потребителям или повышения благосостояния общества в целом»

Но, как уже ранее отмечалось, повысить богатство собственников можно только удовлетворяя потребности клиентов компании, предоставляя им качественные конкурентоспособные товары и услуги.

В производстве таких товаров и услуг и состоит миссия компании, ее служение людям и обществу.

Автор статьи предлагает при разработке миссии действовать следующим практическим способом.

Во-первых, первоначально, сформулировать внутреннюю миссию компании, не предназначенную для печати. Для этого собственники и руководители компании должны ответить на 5 следующих вопросов:

- 1) Что мы делаем? (Каким бизнесом мы занимаемся?).
- 2) Для кого мы это делаем?
- 3) Где географически мы это делаем?
- 4) Как мы это делаем? (Что делает ваш бизнес уникальным? Каковы наши конкурентные преимущества?)
- 5) Что мы не делаем, и не будем делать?

Последний вопрос имеет важное значение потому, что если «совершенно непонятно, почему вы занимаетесь тем, чем занимаетесь, значит, в скором времени вы обнаружите, что все, что выпадает за «круг возможностей», тем не менее скопится у вас в компании и сделает ее тяжелой и неповоротливой.

Ваша задача - оборонять границы бизнеса, а не работать пылесосом и засасывать все, что плохо лежит».

Фактически эти вопросы определяют вид деятельности компании (1 вопрос), границы бизнеса (2, 3 и 5 вопросы) и источник конкурентоспособности компании (4 вопрос). После того, как получены ответы на эти вопросы, можно попытаться сформировать привлекательную публичную миссию (миссию для опубликования в виде одного или нескольких предложений), но при этом, не «выплеснув ребенка».

Рассмотрим ряд публичных миссий банков и компаний с точки зрения их «соответствия» пяти поставленным вопросам.

Миссия сталепромышленной компании: «Мы соединяем интересы потребителей и производителей металлопродукции, создавая сервисные металлоцентры и укрепляя партнерские отношения. Мы создаем металлокомфорт, самореализуемся, зарабатываем и развиваемся».

Комментарий: то ли посредники, то ли производители, то ли районного, то ли мирового уровня, чем отличаются от конкурентов - непонятно.

Миссия ювелирно-художественной фирмы: «Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком».

Комментарий: одна из тысяч фирм, не имеющая отличительных особенностей с непонятным масштабом деятельности.

Миссия компании, производящей оборудование для офисов: «Мы помогаем решать административные, научные и гуманитарные проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях труда».

Комментарий: попробуйте закрыть текст «производящей оборудование для офисов», прочитать миссию и ответить на вопрос, о какой компании идет речь? Это пример неправильно сформулированной миссии.

Миссия Microsoft Corporation — до 1999 г. «Компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение», с 1999 г. «Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения».

С 2004 г.: «Помогать людям и организациям во всем мире полностью реализовывать их потенциал».

Комментарий: последний вариант миссии, несмотря на указание глобальности деятельности компании, ни слова не говорит о способе реализации потенциала людей и организаций состоящем в использовании первоклассного программного обеспечения, устанавливаемого практически на большинстве компьютеров мира. Такую миссию можно размещать в прессе только с брэндом Microsoft. Без него будет непонятно, о чем собственно идет речь.

Миссия Coca-Cola: «Мы существуем, чтобы помогать вам и давать вам силу».

Комментарий: если закрыть Coca-Cola можно подумать, например, о фармацевтической компании или о производителе тренажеров в городе N-ске. Данная миссия, по сути, не является миссией компании. Это девиз, лозунг, но не миссия. Аналогично можно сказать о миссии компании Eastman Kodak — Мы делаем фото.

Миссия Ford: «Наша цель: стать ведущей мировой компанией по производству автомобильных товаров и услуг. Свою миссию международной компании с богатым опытом мы видим в предоставлении товаров и услуг высочайшего качества. Наши ценности: действовать на благо страны, общества — всех, кто находится рядом с нами, но прежде всего на благо наших клиентов».

Комментарий: данная миссия четко формулирует, что делает компания, где действует, для кого работает, но плохо отражает, в чем, же ее конкурентное преимущество, т.к. качество является в настоящее время неотъемлемой чертой практически всех мировых автомобильных компаний и выиграть в конкурентной борьбе, опираясь только на качество, сегодня уже невозможно.

Otis Elevator (производство лифтов) — предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания.

Комментарий: очень неплохое определение миссии, на взгляд автора. Понятно, что делает компания, для кого, где и самое главное ее отличительная от конкурентов черта, где она имеет конкурентное преимущество — надежность. Интересно, что ранее компания не занималась перемещением людей и грузов «в стороны», т.е. движущимися тротуарами, дорожками. И данных слов в миссии не было. Как только она стала этим заниматься, пришлось изменить и миссию. Это говорит, что компания Otis Elevator внимательно отслеживает и то, что она делать не будет.

Пример удачной миссии, на взгляд автора:

Federal express — объединяет такие мощные компании, как FedEx, RPS, Viking Freight, FDX Global Logistics и Robert Express, предлагающие услуги по доставке почтовых отправок на региональном, национальном и международном уровнях: быстрая, надежная, своевременная доставка почты, экспедиторские услуги,

авиадоставка отправлений и грузов с жесткими сроками, курьерская доставка, в том числе в тот же день, отправка грузов при загрузке грузовиков меньше минимальной нормы на Западе, США (LTL), интегрированные решения в информации и логистике. Объединяя эти разнообразные услуги в рамках единой компании FDX обеспечивает компаниям партнерам конкурентное преимущество, предлагая проверенные решения на основе последних достижений технологии.

Необходимо также отметить, что за 8 лет преподавания для слушателей MBA (более 850 слушателей) всего лишь один раз представитель регионального отделения компании ЛУКОЙЛ мгновенно и точно произнес миссию своей компании. И сделано было это легко, быстро, без напряжения и мучительных раздумий и поправок. Все остальные или не могли назвать миссию компании или впервые об этом слышали. Так что есть, над чем работать.

Задание:

1. Изучить статью и выделить сущность миссии, ее основные компоненты.
2. Рассмотрев миссии известных компаний, приведенных в задании, определить оптимальную структуру элементов миссии (привести пример).
3. Составить самостоятельно миссию для выбранной компании.

Кейс-задание 2. «Выбор зарубежного целевого рынка»

Производитель высококачественного высокотехнологического ткацкого оборудования германская фирма «Glor» в 1988г. имела общий объем продаж более 300 млн. марок. В отличие от конкурентов машины «Glor» вместо классического челнока используют специальные гибкие стержни, которые позволяют ткать непосредственно из пряжи. Повсеместный спрос на текстильное волокно возрастает в среднем на 2,6% в год. Степень насыщенности рынка, по оценке специалистов, составляет 40 фунтов на человека, что равно утроенной норме потребностей человека на сегодняшний день. Особенность текстильной промышленности — потребность в большом количестве рабочей силы. В 80-е годы в Европе и США издержки по рабочей силе значительно возросли, что послужило главной причиной для переброски многими компаниями своих производственных мощностей в развивающиеся страны Азии и Латинской Америки. Однако свои исследования и разработки эти компании обычно проводили в стране происхождения. По прогнозам, в 90-е годы важнейшими рынками будут Европа и Азия. И хотя в Азии объемы продаж превысят европейские, в Европе ожидается значительно меньшая степень ценовой конкуренции. В условиях усиления конкурентной борьбы между производителями ткацкого оборудования, как на внутреннем, так и на зарубежных рынках развитых стран, корпорация «Glor» решила изучить рынок Латинской Америки. Менеджеры выделили наиболее важные рынки: Бразилия, Аргентина, Колумбия, Мексика, Эквадор, Чили, Венесуэла. Кабинетные исследования дали определенные представления о некоторых особенностях рынка экспорта: уровень развития промышленности в этих странах достаточно современный, но доход на душу населения различен. Так, в Мексике он составляет около 2000 долл. в год, а в Венесуэле — около 800 долл. Политических барьеров для создания филиала в этих странах нет, но имеются некоторые торговые барьеры, затрудняющие перевод денег туда, а дохода — в Германию. В некоторых странах (Бразилия, Аргентина) для получения разрешения на экспорт ткацких машин необходимо доказать, что качество тканей, производимых на таких машинах, коренным образом отличается от

имеющихся на рынке. Обычаи латиноамериканских стран, связанные с деловым обращением, отдают приоритеты личным контактам между продавцом и покупателем. Исследования показали, что емкость рынка — 500-600 машин в год при средней цене около 80000 марок. Специалисты корпорации предполагают, что ее доля на этом рынке может составлять 25-30%, а объем продаж — 12-15 млн. марок в год. Объем продаж основных конкурентов на рынках латиноамериканских стран (крупные фирмы Японии, Бельгии, Италии, Швейцарии, Франции) составляет 138 млн. марок в год. Товарная структура их продаж включает наряду с машинами системы управления и другое техническое оборудование. Сбытовая сеть ткацкого оборудования достаточно развита.

Задания:

1. Проанализируйте всю имеющуюся информацию о внешней среде и внутренних возможностях корпорации «Glor» и разработайте обоснование для целесообразности ее выхода на рынки латиноамериканских стран.

2. Какая стратегия выхода на рынки стран Латинской Америки может быть использована корпорацией «Glor»?

3. Какую стратегию выбора оптимального рынка вы бы порекомендовали компании?

Кейс-задание 3. «Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз»

Фирма «Тойз» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж - свыше 2,3 млрд. долл. в 1986 г., 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге.

Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«Тойз» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10 % в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг склада. Региональный склад позволяет «Тойз» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.

«Тойз» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневные низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезоны». Компания придерживается умеренной рекламной практики.

Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей

процедуру возврата товара, «Тойз» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров. В компании практикуется процедура централизованного принятия решений. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому магазину.

Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходового товара и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «Тойз» могла закупать достаточное количество модных товаров, что бы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

Задание:

1. Базовая формула фирмы «Тойз» представляет собой по существу политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова корпоративная и функциональные стратегии фирмы?

Сформулируйте политику компании в области размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля.

2. Как эта политика помогает «Тойз» в формулировании целей?

3. Сформулируйте миссию и цели компании фирмы «Тойз».

4. Как по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как в США? Да или нет, почему?

Кейс-задания 4. «Стратегическое планирование»

А) Иванов Иван Петрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Ивана Петровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами. Спустя месяц булочная Ивана Петровича закрылась. Почему бизнес Ивана Петровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?

В) Василий Иванович получил наследство богатого дедушки и решил организовать собственный бизнес, открыть фитнес-центр. Взял дополнительный кредит в банке, купил бизнес план у хорошего специалиста и спустя 6 месяцев открыл свой фитнес- центр. Он считал, что на этом его миссия закончена и можно пожинать плоды, постепенно возвращать кредит и получать прибыль. Но, конкуренты, у которых уже был фитнес-центр такого типа в данном районе, решили переманивать клиентов Василия Ивановича недобросовестным путем. Василий Иванович не был к этому готов, а тут еще и налоговая служба с пожарной инспекцией серьезно придралась к его организации. Такого поворота событий Василий Иванович не ждал и вскоре на месте его фитнес центра образовался

магазин, но уже совершенно с другим хозяином. Бизнес Василия Ивановича прогорел вместе с наследством бабушки. Почему так произошло?

С) Аркадий Валерьевич решил создать свой бизнес. Он хотел создать организацию по производству контрольных браслетов для баров, ресторанов, клубов и т.д. До него на рынке этого города никто этим не занимался, приходилось все заказывать из Москвы. Он был слабо знаком со стратегическим планированием и решил не заморачиваться по этому поводу. Его бизнес занял свою нишу и существовал 4 года, за это время Аркадий Валерьевич диверсифицировал деятельность своего бизнеса (не меняя основного профиля) и создал множество магазинов по всему городу. В это же время Клавдия Семеновна также решила создать свой бизнес. Основной профиль создаваемого бизнеса был абсолютно такой же, как и у Аркадия Валерьевича, но, в отличие от него она была экономистом и к стратегическому планированию отнеслась с гораздо большей серьезностью и ответственностью. Четко сформулировала миссию, составила грамотный бизнес-план. Основная цель звучала так: «Стать основным производителем контрольных браслетов на рынке города». Спустя год ее фирма закрылась, организовала она все гораздо тщательнее Аркадия Валерьевича, но почему же его бизнес существует до сих пор, а она была вынуждена уйти с рынка?

Кейс-задание 5. «Надоедливый новичок»

В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу.

Однажды Юлия не выдержала и наругала новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Задание:

1. Как должен поступить в такой ситуации руководитель?
2. Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

Кейс-задания 6. «Модели стратегического выбора»

Задание 1. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия.

Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?

2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?

3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.

4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Задание 2. Город Киржач — районный центр во Владимирской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и городского маркетинга. Начался резкий спад объемов производства, сокращение численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы.

Администрация района совместно с администрацией Владимирской области начала поиск путей выхода предприятия из кризиса.

Опыт функционирования унитарных предприятий в аналогичных отраслях показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такой собственник был найден в лице ОАО «Детская одежда» (г. Владимир) и ЗАО «Капрохим» (Москва). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами.

В результате Киржачский район получил значительные инвестиции.

Пример «Киржачшелка» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприятия, но и в значительной степени — к развитию территории, на которой оно расположено.

В городе был разработан стратегический план развития.

При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы — широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города.

В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закрепленных

в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития.

Рассмотрение данного примера позволяет сделать следующий умеренно оптимистический вывод: в отечественных малых городах само наличие стратегического плана городского развития становится фактором их экономического роста и возрождения.

Вопросы:

- 1) Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?
- 2) В чем заключается сущность стратегии развития города?

Кейс-задание 7. «Управление стратегическими задачами»

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока — Можайский») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко».

В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки.

Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний.

Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

Вопросы:

- 1) Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2) Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

3) Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

Кейс-задание 8. «Анализ среды организации»

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы:

1) Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?

2) Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?

3) В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Кейс-задание 9. «Маркетинговая стратегия»

Задание 1.

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Основная продукция предприятия — сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Себестоимость производства стали комбинату удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Вопросы:

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

- 1) определение целей организации;
- 2) анализ внешней и внутренней среды;
- 3) анализ стратегических альтернатив;
- 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

Задание 2.

Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки

его 26-летней дочери — Оксане. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширилось, а прибыли реально уменьшились.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2005 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл.

Оксане было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни. Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 114 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

Вопросы:

- 1) Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?
- 2) Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
- 3) Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берега» для взаимодействия с окружающей средой?

Критерии и шкала оценки кейса:

- обучающийся сформулировал и проанализировал большинство проблем, указанных в кейсе; были сделаны оригинальные выводы, подтвержденные аргументацией; обучающийся был активен в групповой работе, внес необходимый вклад в решение (5-10 баллов);

- обучающийся не активен, не участвовал в групповой работе; неверно сформулирована проблема, описанная в кейсе; выводы и рекомендации не оригинальны или не подтверждены аргументацией (0-4 баллов).

Комплект заданий для контрольной точки

Контрольная письменная работа включает в себя тест из 10 вопросов (по 5 вопросов 1-го и 2-го уровней) и задание (уровень 3): практическая задача или кейс-задание.

Пример практического задания:

1. Проиллюстрируйте на примере известной вам организации факторы конкуренции по М. Портеру. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?
2. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов: а) кондитерские изделия; б)

прохладительные напитки; в) легковые автомобили; г) косметические товары; д) мебель; е) овощная продукция.

3. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются: а) крупные капиталовложения; б) низкая стоимость производства; в) патенты; г) высокая квалификация персонала.

4. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц.

СЕБ	Продажи, Млн. шт.	Число конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
A	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
B	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
C	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
D	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
E	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния. Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа? Какую стратегию следует выбрать для каждой СЕБ?

5. На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице.

Показатели	СЗХ	СЗХ	СЗХ	СЗХ	СЗХ	СЗХ
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. у. е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. у. е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. у. е.	5	2	10	2	10	1

Вопросы:

- 1) Сопоставьте и оцените рассматриваемые СХЗ, используя матрицу БКГ.
- 2) Сделайте выбор перспективных СХЗ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

Критерии и шкала оценки контрольной работы:

- каждый правильный тестовый ответ – 0,5 балла. Максимальное количество баллов за выполнение тестового задания контрольной работы – 5 баллов.

Шкала оценивания теста:

90-100% правильных ответов – отлично;

70-89% правильных ответов – хорошо;

50-69% правильных ответов – удовлетворительно;

менее 50% правильных ответов – неудовлетворительно.

- Максимальный балл за практическую часть контрольной работы (задачу, кейс-задание) составляет 5 баллов.

2.3 Типовые экзаменационные материалы

Перечень вопросов для проведения экзамена (Теоретические вопросы)

1. Необходимость и роль стратегического управления в современных условиях.

2. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
3. Составляющие стратегического управления.
4. Особенности процесса стратегического управления.
5. Понятие внешней среды организации, ее структура и ее характеристики.
6. Анализ общего макроокружения организации. Компоненты анализа внешнего окружения организации (макроокружения).
7. Угрозы и возможности общего внешнего окружения организации (макроокружения).
8. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения): задачи и порядок проведения.
9. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего окружения (микроокружения).
10. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли.
11. Понятие внутренней среды организации. Направления анализа внутренней среды.
12. Выявление сильных и слабых сторон организации.
13. Задачи, сущность и порядок проведения SWOT-анализа.
14. Понятие, назначение и роль миссии в стратегическом управлении. Факторы, влияющие на формирование миссии.
15. Цели организации; области установления целей.
16. Виды корпоративных (эталонных) стратегий организации.
17. Стратегия поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации
18. Выбор стратегии: процесс проведения выбора. Факторы, влияющие на выбор стратегии.
19. Конкурентные преимущества. Источники достижения конкурентных преимуществ.
20. Виды конкурентных стратегий организаций по М. Портеру.
21. Портфельный анализ. Матрица БКГ и возможности ее использования.
22. Матрица МакКинси и возможности ее использования.
23. Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность.
24. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
25. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
26. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегменте.
27. Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия».
28. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества».
29. Формирование стратегии: состав и содержание работ.
30. Реализация (выполнение) стратегии. Факторы, влияющие на реализацию стратегии.
31. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления.
32. Области проведения стратегических изменений.
33. Анализ и выбор организационной структуры в процессе реализации стратегии.
34. Формирование и изменения организационной культуры.
35. Мобилизация потенциала организации для выполнения стратегии.
36. Мониторинг стратегической ситуации: цели, сущность и методы осуществления в организации.
37. Системы стратегического контроля в организации.
38. Оценка эффективности стратегий организаций: подходы, состав возможных показателей.
39. Организация стратегического управления в организации.

40. Система стратегических планов в организации.

Перечень практических заданий для проведения экзамена приведен в п.2.2

Структура экзаменационного билета:

1. Теоретический вопрос (*Уровень 1*)
2. Теоретический вопрос (*Уровень 2*)
3. Практическое задание (*Уровень 3*)

Пример экзаменационного билета



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Институт технологий (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования

«Донской государственный технический университет» в г. Волгодонске Ростовской области
(Институт технологий (филиал) ДГТУ в г. Волгодонске)

Факультет Технологии и менеджмент
Кафедра Экономика и управление

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1
на 2018 / 2020 учебный год

Дисциплина Стратегический менеджмент

1. Необходимость и роль стратегического управления в современных условиях.
2. Портфельный анализ. Матрица БКГ и возможности ее использования.
3. Задача: кейс-задание

Иванов Иван Петрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Ивана Петровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами. Спустя месяц булочная Ивана Петровича закрылась. Почему бизнес Ивана Петровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?

Зав. кафедрой _____ М.Ю. Диканов 01.09.2018
Подпись Ф.И.О. Дата

Методика формирования оценки и критерии оценивания промежуточной аттестации (экзамен): максимальное количество баллов при полном раскрытии вопросов и верном решении практической задачи билета:

- 1 теоретический вопрос (*1 уровень*) -10 баллов;
- 2 теоретический вопрос (*2 уровень*) -15 баллов;
- 3 практическая задача (*3 уровень*) -25 баллов;

Итого: экзамен – 50 баллов.

Структура оценочных материалов (оценочных средств), позволяющих оценить уровень компетенций, сформированный у обучающихся при изучении дисциплины «*Стратегический менеджмент*» приведен в таблице 4.

Таблица 4 - Оценочные материалы (оценочные средства) по дисциплине
«*Стратегический менеджмент*»

Компетенция	Знать	Оценочные средства		Уметь	Оценочные средства		Владеть	Оценочные средства	
		текущий контроль	промежуточный контроль		текущий контроль	промежуточный контроль		текущий контроль	промежуточный контроль
ОПК-4	виды организационно-управленческих решений и методы их принятия, которые можно применить в рамках стратегического менеджмента;	Тестовые вопросы 1-8 контрольной точки №1, 1-4 контрольной точки №2	Теоретические вопросы к экзамену №14-18, 23-26,30-33,39	находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; учитывать последствия управленческих решений в области стратегического менеджмента;	Выполнение тестовых вопросов 1-8 контрольной точки №1, 1-4 контрольной точки №2; практических заданий: кейс-задание контрольной точки №1, задача и кейс-задание контрольной точки №2	Решение кейс-задания №1,2,3,4,5,6,7,8,9	методам и оценки экономической и социальной эффективности принятых решений в области стратегического менеджмента; навыкам и брать ответственность за результаты деятельности (своей и других людей).	Выполнение практических заданий: кейс-задание контрольной точки №1 задача и кейс-задание контрольной точки №2	Выполнение кейс-задания №1,2,3,4,5,6,7,8,9
ПК-1	основные источники информации и методы анализа среды организации, необходимые для расчета экономических и социальных-	Тестовые вопросы 9-10 контрольной точки №1, 5-10 контрольной точки №2	Теоретические вопросы к экзамену №1-13,19-22,27-29,34- 40	собирать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйству	Выполнение тестовых вопросов 9-10 контрольной точки №1, 5-10 контрольной точки №2; практических заданий: задачи 1 и 2 контрольной точки №2	Решение кейс-задания №2,3,6,7,8,9	навыкам и сбора исходных данных, необходимых для расчета экономических и социальных-экономических показателей, характеризующих	Выполнение практических заданий: задачи 1 и 2 контрольной точки №2	Выполнение кейс-задания №2,3,6,7,8,9

	<p>экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов и разработки стратегии и поведения фирмы;</p>			<p>ющих субъектов, анализировать и содержание интерпретировать полученные результаты, осуществлять обоснованный выбор стратегий фирмы и формировать выводы по реализации стратегий в рамках стратегического менеджмента;</p>			<p>х деятельность хозяйствующих субъектов, анализа и содержания интерпретации полученных результатов, позволяющих осуществлять обоснованный выбор стратегий фирмы и формировать выводы по реализации стратегий в рамках стратегического менеджмента.</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--