

Приложение 2 к рабочей программе дисциплины
«Стратегический менеджмент»

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ПЕДАГОГИКИ И ПРАВА»

Экономический факультет

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине
«Стратегический менеджмент»

Специальность:
38.05.01 Экономическая безопасность.
Специализация № 1 «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

Направленность (профиль) образовательной программы:
Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов

Уровень высшего образования:
специалитет

Квалификация выпускника:
«экономист»

Содержание

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	3
2 Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	6
2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля	7
2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине	9
2.2.1 Примерный перечень вопросов к зачету	9
2.2.2 Примерное задание для зачета	10
2.3 Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине	11
2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине	11
2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	12
2.3.3 Тесты по дисциплине	12
2.3.4 Примерные темы рефератов	15
2.3.5 Типовые задания	15
2.3.6 Примерные кейсы	18
2.3.7 Методика анализа кейса	20
2.3.8 Методика организации работы в малых группах	21
2.3.9 Методика проведения лекции-беседы	22
3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине	22
3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине	22

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей, критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
<p>способность принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации (ПК-41)</p>	<p>- <i>знает</i> теоретические основы разработки стратегии обеспечения экономической безопасности организаций и подготовки программ по ее реализации;</p> <p>- <i>умеет</i> организовать процесс разработки стратегии обеспечения экономической безопасности организации и подготовки программ по ее реализации;</p>	<p><i>имеет базовые знания</i> о процессе разработки стратегий обеспечения экономической безопасности организаций;</p> <p><i>умеет</i> ранжировать стратегии обеспечения экономической безопасности организации по степени их важности</p> <p><i>владеет способностью</i> оценивать условия, в которых разрабатываются стратегии обеспечения экономической безопасности организаций</p>	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
	<p>и подготовки программ по ее реализации;</p> <p>- <i>владеет</i> навыками организации и разработки стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации</p>	<p><i>знает</i> основополагающие подходы к разработке стратегий обеспечения экономической безопасности организаций;</p> <p><i>умеет</i> организовать процесс разработки стратегии обеспечения экономической безопасности организации;</p> <p><i>владеет способностью</i> разработки стратегий обеспечения экономической безопасности организаций</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
		<p><i>знает</i> основополагающие подходы к разработке стратегий обеспечения экономической безопасности организаций и подготовке программ по ее реализации;</p> <p><i>умеет</i> организовать процесс разработки стратегии обеспечения экономической безопасности организации и этапы ее реализации;</p> <p><i>владеет</i> способностью разработки стратегий обеспечения экономической безопасности организаций и навыками подготовки программ</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

Перечень компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Этапы формирования компетенций	Шкала оценивания
<p>способность принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов (ПК-43)</p>	<p>- <i>знает</i> понятие и классификацию управленческих решений, критерии социально-экономической эффективности;</p> <p>- <i>умеет</i> использовать комплексный подход для обеспечения общего повышения эффективности деятельности предприятия (организации)</p> <p>- <i>владеет</i> навыками разработки управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, социально-экономических последствий и возможностей использования имеющихся ресурсов</p>	по ее реализации		
		<p><i>знает</i> понятие и классификацию управленческих решений;</p> <p><i>умеет</i> оценивать риски и последствия принимаемых управленческих решений;</p> <p><i>владеет</i> навыками разработки управленческих решений</p>	Начальный	удовлетворительно (60 – 74 баллов)
		<p><i>знает</i> понятие и классификацию управленческих решений и критерии социально-экономической эффективности;</p> <p><i>умеет</i> обосновывать предложения по совершенствованию управленческих решений, оценивать риски и последствия принимаемых управленческих решений;</p> <p><i>владеет</i> навыками разработки управленческих решений и оценки предполагаемых рисков</p>	Основной	хорошо (75 – 89 баллов)
		<p><i>знает</i> понятие и классификацию управленческих решений, критерии социально-экономической эффективности;</p> <p><i>умеет</i> использовать комплексный подход для обеспечения общего повышения эффективности деятельности предприятия (организации) и возможностей использования имеющихся ресурсов</p> <p><i>владеет</i> навыками разработки управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, последствий их реализации и возможностей использования имеющихся ресурсов</p>	Завершающий	отлично (90 – 100 баллов)

2 Методические материалы и типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Изучение рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой дисциплины, ее структурой и содержанием разделов (тем), требований к промежуточной аттестации, затем ознакомиться с перечнем рекомендуемой литературы. Далее желательно последовательное изучение материала по темам, ознакомление с рекомендациями по выполнению различных работ и заданий, как аудиторных, так и самостоятельных. Для закрепления материала следует ответить на контрольные вопросы, приведенные в рабочей программе дисциплины.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» состоит из нескольких связанных между собою тем, обеспечивающих последовательное изучение материала и выработку умения применять полученные знания для оценки проведения стратегической политики.

Организация работы по дисциплине осуществляется в следующих формах:

- аудиторные занятия (лекции, практические (семинарские) занятия);
- самостоятельная работа студента (подготовка к лекциям, практическим занятиям, контрольным работам (тестам), к зачету, написание рефератов, выполнение анализа кейсов, индивидуальная консультация с преподавателем;
- интерактивные формы проведения занятий (лекция-презентация, дискуссия, проблемный семинар, групповое решение кейса).

Учебный материал курса структурирован по темам. Изучение дисциплины производится в тематической последовательности. Каждому практическому занятию, и самостоятельному изучению материала предшествует лекция по данной теме. Студенты самостоятельно проводят предварительную подготовку к занятию, принимают активное и творческое участие в обсуждении теоретических вопросов, разборе проблемных ситуаций и поисков путей их решения. Многие проблемы, изучаемые в курсе, носят дискуссионный характер, поэтому важное место в учебной процессе занимает российская практика.

Обучающимся рекомендуется следующим образом организовать время, необходимое для изучения дисциплины:

- изучение конспекта лекции в тот же день после лекции – 10 – 15 минут;
- повторение лекции за день перед следующей лекцией – 10 – 15 минут;
- изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 1 час в неделю;
- подготовка к практическому занятию – 1,5 часа.

Описание последовательности действий обучающегося:

При изучении курса следует внимательно слушать и конспектировать материал, излагаемый на аудиторных занятиях. Для его понимания и качественного усвоения рекомендуется следующая последовательность действий:

1. После окончания учебных занятий для закрепления материала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной сегодня, разобрать рассмотренные примеры (10 – 15 минут).
2. При подготовке к лекции следующего дня повторить текст предыдущей лекции, подумать о том, какая может быть следующая тема (10 – 15 минут).
3. В течение недели выбрать время для работы с литературой в библиотеке (по 1 часу).
4. При подготовке к практическим занятиям повторить основные понятия по теме домашнего задания, изучить примеры. Решая конкретную ситуацию, – предварительно понять, какой теоретический материал нужно использовать. Наметить план решения, попробовать на его основе решить 1 – 2 практические ситуации.

2.1 Типовые контрольные задания, используемые для проведения входного контроля

1. Что является производственным результатом деятельности предприятия?
объем произведенной продукции;
выручка от реализации продукции;
прибыль от реализации продукции.
2. Денежная оценка основных фондов необходима для определения:
 - а) производственной мощности;
 - б) баланса оборудования и мощности;
 - в) себестоимости и амортизации;
 - г) технического состава фондов;
 - д) состояния основных фондов по технической производительности оборудования.
3. Структура основных фондов – это:
 - а) удельный вес стоимости основных фондов в стоимости готовой продукции;
 - б) удельный вес групп основных фондов в общей стоимости основных фондов;
 - в) удельный вес стоимости основных фондов в себестоимости продукции;
 - г) отношение стоимости основных фондов к стоимости активной части основных фондов;
 - д) отношение стоимости основных фондов к стоимости пассивной части основных фондов.
4. Производственные запасы - это:
 - а) полуфабрикаты собственной выработки;
 - б) незавершенное производство;
 - в) материалы, сырье, запасы, топливо;
 - г) готовая продукция отгруженная;
 - д) готовая продукция на складе.
5. Списочный состав персонала - это:
 - а) число работников, которые ежедневно выходят на работу;
 - б) число работников, отсутствующих по уважительной причине;
 - в) число работников, состоящих в списках штата предприятия;
 - г) число работников, отсутствующих по причине болезни;
 - д) число работников, включая всех пенсионеров предприятия.
6. Рабочие, занятые обслуживанием производственного процесса:
 - а) руководители;
 - б) технические исполнители;
 - в) служащие;
 - г) вспомогательные;
 - д) основные.
7. К инвестиционной деятельности предприятия относится:
 - а) содержание жилищного фонда предприятия;
 - б) начисление заработной платы работникам предприятия;
 - в) возврат предприятием банковского кредита;
 - г) приобретение ценных бумаг финансового рынка.

8. К сфере материального производства относятся:

- а) строительство;
- б) жилищно-коммунальное хозяйство ;
- в) страхование;
- г) кредитование.

9. Уровень использования основных производственных фондов характеризуют:

- а) рентабельность, прибыль;
- б) фондоотдача;
- в) фондовооруженность труда работников;
- г) коэффициент сменности;
- д) производительность труда работников.

10. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств характеризует:

- а) среднюю длительность одного обращения;
- б) количество продукции, которое приходится на 1 ден. ед. товарной продукции;
- в) затраты производственных фондов на 1 ден.ед. товарной продукции;
- г) количество оборотов оборотных средств за определенный период.

11. Прибыль от реализации продукции – это:

- а) выручка от предпринимательской деятельности;
- б) доход от предпринимательской деятельности;
- в) выручка от реализации продукции за минусом полной себестоимости;
- г) дополнительный продукт в денежном выражении;
- д) прибыль от деятельности подсобных хозяйств.

12. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

- а) Ч. Бебидж
- б) М. Вебер
- в) Ф. Тейлор

13. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- а) 5
- б) 3
- в) 9

14. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?

- а) перспективное
- б) среднесрочное
- в) оперативное

15. Выберите основные принципы организации менеджмента:

- а) непрерывность
- б) ритмичность
- в) надежность
- г) все ответы верны

16. Назовите функции менеджмента:

- а) ритмичность

- б) мотивация
- в) законность

17. Функции менеджмента - это:

- а) инновационный менеджмент
- б) оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.
- в) организация, планирование, контроль, мотивация
- г) целенаправленность

18. К внутренней среде организации относятся:

- а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
- б) состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда
- в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура

19. К внешней среде организации относятся:

- а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
- в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура
- г) планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;

20. К первичным потребностям человека относятся:

- а) психологические
- б) физиологические
- в) социальные
- г) экономические
- д) материальные

2.2 Типовые контрольные задания, используемые для промежуточной аттестации по дисциплине

2.2.1 Примерный перечень вопросов к зачету

1. Стратегическое управление в системе современного менеджмента.
2. Понятие и функции стратегического управления.
3. Основные составляющие стратегического управления.
4. Тенденции развития современного менеджмента.
5. Причины возникновения стратегического менеджмента.
6. Уровни стратегического управления.
7. Понятие стратегического решения.
8. Процесс стратегического управления.
9. Этапы процесса стратегического управления.
10. Структура, цели и задачи анализа среды организации.
11. Критерии оценки эффективности процесса стратегического управления.
12. Основные составляющие успешного выполнения стратегии.
13. Определение общего направления деятельности организации.
14. Разработка стратегии организации.
15. Миссия организации.
16. Имидж организации.
17. Цели организации.

18. Способы выявления целей развития организации.
19. Метод управления организацией по целям.
20. Виды стратегий.
21. Особенности стратегий крупных и средних фирм.
22. Стратегия международного развития фирмы.
23. Оценка выбранной стратегии.
24. Анализ внешней среды.
25. Понятие и факторы внешней среды.
26. Динамика внешней среды и ее влияние на организацию.
27. PEST-анализ.
28. Базовые стратегии развития бизнеса
29. Понятие конкурентной стратегии.
30. Стратегии лидерства по издержкам.
31. Стратегии дифференциации.
32. Стратегии фокусирования.
33. Понятие базовых стратегий развития.
34. Стратегии концентрированного роста.
35. Стратегии интегрированного роста.
36. Стратегии диверсифицированного роста.
37. Стратегии сокращения.
38. Сущность маркетинговой стратегии.
39. Этапы разработки маркетинговой стратегии.
40. Оценка эффективности маркетинговой стратегии.
41. Классификация маркетинговых стратегий.
42. Реализация и контроль маркетинговой стратегии.
43. Инновационная стратегия развития организации.
44. Особенности разработки инновационной стратегии.
45. Основные виды инновационных стратегий.
46. Сущность стратегии ценообразования.
47. Особенности разработки стратегии ценообразования.
48. Классификация стратегий ценообразования.
49. Реализация стратегии организации.
50. Методы оценки работы и стратегии развития организации.

2.2.2 Примерное задание для зачета

Вопрос 1. Основные составляющие стратегического управления.

Вопрос 2. Базовые стратегии развития бизнеса

Вопрос 3. Практическое задание. Предположим, что Вы располагаете суммой в 1000 тыс. руб. и у вас имеется три альтернативных стратегии инвестиций.

1) Акционерное общество «Аромат» выпустило облигации стоимостью 25 тыс. руб. каждая с доходом 10% годовых.

2) На фондовом рынке продаются акций известной компании по 20 тыс. руб. каждая, что на 2 тыс. рублей больше чем год назад. На дивиденды по итогам года было выплачено 800 руб. на акцию.

3) Банк предлагает по вкладам сроком на один год 8%.

Выберите и обоснуйте стратегию: куда эффективнее вложить деньги на один год – в банк, в облигации или акции предприятия? Какое из возможных решений имеет наибольший риск?

2.3 Методические материалы и типовые контрольные задания, используемые для текущего контроля по дисциплине

2.3.1 Методические материалы, используемые для текущего контроля знаний по дисциплине

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
Контрольный опрос	Контрольный опрос – это метод оценки уровня освоения компетенций, основанный на непосредственном (беседа, интервью) или опосредованном (анкета) взаимодействии преподавателя и студента. Источником контроля знаний в данном случае служит словесное или письменное суждение студента	Примерный перечень вопросов к зачету Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.
Собеседование	Собеседование – это один из методов контрольного опроса, представляющий собой относительно свободный диалог между преподавателем и студентом на заданную тему	Примерный перечень вопросов к зачету Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тестовые задания	Тестирование - удовлетворяющая критериям исследования эмпирико-аналитическая процедура оценки уровня освоения компетенций студентами	Тесты по дисциплине
Реферат-презентация	Доклад на определенную тему, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи и т. п. К письменному варианту обязательно публичное сообщение в виде презентации	Примерные темы рефератов
Решение кейса	Анализ кейса (casestudy)- метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией - осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей - навыки групповой работы.	Методика проведения анализа кейса Примерные кейсы
Работа в малых группах	Метод, направленный на участие обучающихся в работе, развитие навыков сотрудничества, межличностного общения	Методика организации работы в малых группах Типовые задания
Лекция-беседа	Диалогический метод изложения и усвоения учебного материала. Лекция-беседа позволяет с помощью системы вопросов, умелой их постановки и искусного поддержания диалога воздействовать как на сознание, так и на подсознание обучающихся, научить их самокоррекции	Методика проведения лекции-беседы

2.3.2 Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение

1. Основные виды трансформаций корпораций. Четыре уровня корпоративной стратегии.
 2. Иерархия уровней разработки стратегии развития организации
 3. Типология стратегий по М. Портеру. Недостатки эталонных стратегий.
 4. Типология стратегий по Томпсону – Стрикленду.
 5. Содержание типологии стратегий, основанной на компетентном подходе
 6. Типология стратегий, основанной на модели «продукт – рынок» И. Ансоффа.
- Характеристика матрицы Ансоффа «продукт – рынок».
7. Философия бизнеса организации.
 8. Матрица решений и её использование в стратегическом управлении
 9. Виды стратегических проблем организации
 10. Становление школ стратегического управления
 11. Стратегия как явление: достоинства и недостатки
 12. Соотношение оперативного и стратегического управления
 13. Уровни формирования корпоративной стратегии
 14. Стратегии развития бизнеса по Котлеру
 15. Методы анализа «GAP» (разрывов)
 16. Метод фирмы BostonConsultingGroup – Бостонской консультативной группы
- (БКГ)
17. Стратегическое видение организации и его содержание.
 18. Структура и функции методов поиска стратегических решений
 19. Типология стратегических альтернатив
 20. Процессы, помогающие генерированию альтернатив

2.3.3 Тесты по дисциплине

1. Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?
 - a. Шендел
 - b. Хаттен
 - c. Хиггенс
 - d. Портер
2. основа стратегического планирования это:
 - a. учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом
 - b. предвидение возможностей
 - c. контроль отклонений
3. Системный подход, обеспечивающий организации сбалансированность и общее направление роста- это:
 - a. миссия
 - b. стратегия
 - c. анализ конкурентов
 - d. анализ тенденций
4. Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы?
 - a. конкурентной стратегии фирмы
 - b. портфельной стратегии фирмы
 - c. функциональной стратегии фирмы

5. Каковы задачи маркетинга при выборе стратегии широкой дифференциации?
- создание качеств товара, за которые покупатель будет платить
 - предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам
 - это поиск путей снижения издержек

6. Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть:

- игнорирование слабых соперников
- создание новых конкурентных преимуществ
- укрепление позиций на существующих рынках
- препятствование соперникам
- запугивание соперников

7. Что является основой стратегии дифференциации?

- высокое качество товаров и услуг
- уникальность продукции, признанная покупателями
- значительное разнообразие продукции
- интенсивная реклама новинок

8. Анализ чего позволяет провести SWOT-анализ?

- состояния компании
- доли на рынке
- достижимости цели

9. Какие из типов подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:

- «Дойные коровы»
- «Звезды»
- «Собаки»

10. Кто принимает деловые стратегические решения?

- сотрудники фирмы
- корпоративно-руководство
- менеджеры среднего звена

11. Что может предполагать стратегия вертикальной интеграции?

- объединение частных и государственных предприятий
- объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки
- объединение мелких и крупных предприятий
- объединение предприятий разных сфер деятельности
- объединение предприятий одной сферы деятельности

12. На что нацелена стратегия лидерства по издержкам?

- создание благоприятного имиджа организации
- обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами
- повышение вознаграждения персонала
- придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных

13. Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте:

- только стратегии дифференциации
- обеих стратегий одновременно

- c. только стратегии низких издержек
- d. любой из двух стратегий

14. В каких из данных отраслей острее конкуренция?

- a. зрелых
- b. развивающихся
- c. в отраслях, переживающих спад
- d. зарождающихся

15. Согласно стратегической модели движения к цели, под термином «ключевые стратегии» понимают:

- a. ценности и философию компании
- b. главную задачу или долговременные перспективы достижения цели
- c. ряд краткосрочных планов действий;

16. Завершающий процесс, который осуществляется на стадии стратегического обновления и должен обеспечить качественную обратную связь – это:

- a. стратегия предприятия
- b. контроль по реализации стратегии
- c. управление стратегией
- d. аудит

17. Бизнес-стратегия представляет собой:

- a. симбиоз интуиции и профессионализма высшего руководства и заинтересованности всех работников в достижении целей
- b. то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
- c. разработка концепции долгосрочного развития фирмы.
- d. план управления отдельной сферой деятельности компании

18. Деловая стратегия это - :

- a. процесс установления и укрепления долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на конкретном рынке
- b. то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
- c. разработка концепции долгосрочного развития фирмы.
- d. план управления отдельной сферой деятельности компании

19. Функциональная стратегия представляет собой:

- a. процесс установления и укрепления долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на конкретном рынке
- b. разработка концепции долгосрочного развития фирмы.
- c. план управления отдельной сферой деятельности компании
- d. нет верного ответа

20 ... - это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

- a. деловая
- b. портфельная
- c. оперативная
- d. бизнес

2.3.4 Примерные темы рефератов

1. Стратегический подход к управлению: назначение и преимущества.
2. Уровни стратегического управления для диверсифицированной и недиверсифицированной организации.
3. Сущность процесса стратегического управления и его основные этапы.
4. Учет интересов собственников компании при целеполагании.
5. Роль стратегического видения в формировании стратегии организации.
6. Формирование стратегических целей организации.
7. Внешняя среда организации: основные направления стратегического анализа.
8. Факторы, вызывающие изменения в отрасли
9. Стратегическое планирование: роль, функции и задачи в системе управления организацией.
10. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний
11. Определение ключевых факторов конкурентного успеха
12. Техничко-экономическое обоснование стратегии развития
13. Порядок проведения ситуационного стратегического анализа.
14. Выбор базовой конкурентной стратегии бизнеса
15. Выбор инвестиционной стратегии
16. Отраслевая привлекательность в отрасли: объективные характеристики.
17. SWOT-анализ организации: цели и порядок проведения.
18. Выбор стратегии на основе матрицы Дженерал Электрик/МакКинси («экран бизнеса»).
19. Выбор стратегии на основе матрицы Бостонской консультационной группы («рост/доля»).
20. Выбор стратегии на основе матрицы «жизненный цикл отрасли/конкурентная позиция».
21. Практические рекомендации по организации стратегически эффективной компании
22. Выбор стратегии в зависимости от динамики рынка.
23. Выбор стратегии на основе матрицы «цена/качество».
24. История становления и развития методологии стратегии развития организации
25. Стратегия технологического развития и её содержание
26. Стратегия интернационализации
27. Выбор стратегии развития в зависимости от степени доминирования организации на рынке.
28. Стратегический ситуационный анализ организации: цель, задачи, способ проведения.
29. Базовые стратегии развития организации и условия их выбора.
30. Стратегии ограниченного роста: условия применения.

2.3.5 Типовые задания

Задание 1. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные игры на основе развитой 3D графики и видеоэффектах.

Вопросы:

1. Какую из эталонных стратегий использует фирма?
2. Назовите стратегию и группу, к которой она относится.
3. Назовите другие стратегии этой группы.
4. Каковы условия успешности этой стратегии?

Задание 2. Фирма имеет переменные затраты 140 рублей на одно изделие и продажную цену 280 рублей за одно изделие. Постоянные затраты составляют 3920 тысяч рублей. Текущий объем выпуска 30 тысяч изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив переменные затраты до 168 рублей, резко возрастет выпуск продукции (до 50 тысяч изделий высокого качества. Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Найти прибыль, рентабельность, точку безубыточности в первом и во втором случае, и на этой основе принять решения - должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план. Изменится ли ответ на данный вопрос, если постоянные издержки во втором случае возрастут до 5320 рублей?

Задание 3. Проведите SWOT-анализ Волгоградской области и на основании полученных результатов разработайте основные направления социально-экономической стратегии развития региона.

Задание 4. Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающей клиентов круглосуточно.

Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах.

Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

Вопросы:

1. В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?
2. Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?
3. Насколько важной является коммуникативная обратная связь?
4. Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?
5. Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

Задание 5. Вы – член группы по разработке стратегического направления развития организации. Какие факторы внутренней и внешней среды организации необходимо проанализировать и оценить? Почему?

Задание 6. Заполните таблицу, определив миссию организации в разных сферах деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Гостиница		
Коммерческий банк		
Детский игровой центр		
Салон красоты		
Мясокомбинат		

Задание 7. На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения ниже следующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей? Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?

Макдоналдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру».

Полароид – «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».

Форд – (начало 20 в.) – «Предоставление людям дешевого транспорта».

Кодак – «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Задание 8. Предположим, что Вы располагаете суммой в 1000 тыс.руб. и у вас имеется три альтернативных стратегии инвестиций.

1) Акционерное общество «Аромат» выпустило облигации стоимостью 25 тыс. руб. каждая с доходом 10% годовых.

2) На фондовом рынке продаются акции известной компании по 20 тыс. руб. каждая, что на 2 тыс. рублей больше чем год назад. Надивиденды по итогам года было выплачено 800 руб. на акцию.

3) Банк предлагает по вкладам сроком на один год 8%.

Выберите и обоснуйте стратегию: куда эффективнее вложить деньги на один год – в банк, в облигации или акции предприятия? Какое из возможных решений имеет наибольший риск?

Задание 9. Структура рынка, на котором действует Ваша организация приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает Ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

Задание 10. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т. д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Вопросы:

1) Согласны ли Вы с такой точкой зрения?

2) С помощью каких критериев Вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?

3) Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

2.3.6 Примерные кейсы

Кейс 1. Агент, представляющий американскую компанию «OliverDrilling» в Финляндии, сообщил руководству, что из России поступил заказ на бурильное оборудование для шахт среднего размера на сумму 32 млн. долл.

Компания производит оборудование, сконструированное по ее собственной разработке и предназначенное для работы в малых шахтах. Отличительной особенностью его является высокая экономичность, что в совокупности с хорошим качеством позволило фирме занять лидирующее положение на этом сегменте рынка и продавать товар по высокой цене.

Компания имеет опыт работы на зарубежных рынках. Более 70% от суммы увеличения продаж за последнее пятилетие приходится на экспортные поставки. В Восточной Европе компанию представляют три агента. Послепродажное обслуживание осуществляется через местные независимые фирмы по контрактам. Рынки стран Восточной Европы являются новыми для фирмы, в связи с чем банк «OliverDrilling» отказался подтвердить аккредитив для российской торговой организации, посоветовав получить аванс.

В практике компании использовались обычно поставки на условиях ФАС Нью-Йорк для европейских покупателей и ФАС Лонг Бич – для Азии. И в том, и в другом случаях около 20% экспортных поставок для постоянных клиентов осуществлялось по открытому счету после 25%-й оплаты. Другим клиентам предлагался платеж в течение 60 дней. Продажи новому клиенту всегда осуществлялись через подтвержденный безотзывный аккредитив.

В то время как президент компании обдумывал предложение из России, ее агент из Финляндии настаивал на предложении покупателю других условий, так как выяснилось, что конкуренты из Германии и Кореи проявляют особую заинтересованность в этом заказе. Несмотря на то, что их машины хуже по качеству, конкуренты неоднократно выигрывали лучшими для покупателя условиями поставки или платежа.

Покупатель – крупная торговая организация в России – пока не связывалась с конкурирующими фирмами, надеясь на ответ «OliverDrilling». Вскоре последовал телефонный звонок брокера с прекрасной репутацией из Сант-Луиса, который проявил заинтересованность в заключении сделки: в качестве оплаты за машины российская фирма может поставить партию каменного угля. Компания не имела опыта работы в этой области, но готова была его приобрести, если эта сделка положит начало постоянным связям. Но в этом агент в Финляндии не был уверен.

Президент компании был заинтересован в получении этого заказа, поскольку считал, что опыт поможет в изучении возможностей проникновения на восточноевропейский рынок. Но он не собирался терять репутацию поставщика высококачественного и дорогого оборудования, а поскольку продажа должна была осуществляться через финского агента, возникали подозрения, что агент мог сообщить другим европейским агентам об условиях сделки.

Ослабление напряженности между США и Россией объясняло поощрение американским правительством активности фирм на этом рынке, поэтому не требовалось получения экспортной лицензии, тем более, что товар компании не относится к числу стратегических.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие побудительные мотивы освоения нового рынка могут определить положительное решение президента компании?
2. Советуете ли Вы президенту компании принять предложение о бартерной сделке? Положительный и отрицательный ответы аргументируйте. Какие условия поставки и платежа вы могли бы предложить для этой сделки?
3. Какие конкурентные преимущества имеет предложение компании? Какими его недостатками пользуются конкуренты?

Кейс 2. Венгерская фирма «Эмэкс» экспортирует основные продукты питания. На одном из потенциальных внешних рынков сбыта сложилась ситуация неудовлетворенного спроса. Таким образом, выход на новый рынок для «Эмэкса» оказался очень легким. В первый год покупателями товаров «Эмэкса» выступали почти исключительно частные предприниматели. 80% реализации составляли массовые товары, остальное пришлось на долю защищенных патентом и товарным знаком фирменных изделий. (Набор изделий состоял из 25 наименований, из которых фирменными были 80%.)

На следующий год экспорт вырос в 3,1 раза. Здесь уже 88% закупила государственная организация-импортер. Количество наименований изделий увеличилось до 45 и из них фирменные изделия составили уже 44%. На третий год также намечались перспективы расширения продаж.

При заключении новых сделок необходимо было принимать во внимание, что:

в данном случае речь идет о рынке развивающейся страны;

– товары, поставленные по заключенным на второй год работы на рынке сделкам, попадут к конечному потребителю не раньше II квартала следующего года, поскольку отгрузки осуществляются в IV квартале года заключения контрактов;

– рынок при возрастании конкуренции постепенно начал насыщаться;

– покупатели из частного сектора начали работать во всех районах страны, они профессионально разбираются в вопросах сбыта товара;

– государственная организация-импортер из-за отсутствия специалистов и сбытовой сети с трудом реализует товары;

– для сбыта фирменных изделий необходимы значительные усилия по их продвижению;

– в интересах развития местной промышленности государственная организация-импортер заботится об импорте полуфабрикатов («Эмэкс» экспортирует и их).

«Эмэкс» организовала в стране-импортере выставку, где крупнейшие специалисты могли ознакомиться с уже экспортируемыми и 6 новыми фирменными изделиями. С рекламной точки зрения выставка хорошо удалась. Далее, «Эмэкс» командировала на рынок специалиста, чтобы он организовал для представителя фирмы службу по работе с покупателями, кото-рая могла бы, кроме всего прочего, помочь государственной организации реализовать импортируемое продовольствие.

Вопросы:

1. Почему фирмой «Эмэкс» было принято решение выйти на рынок развивающейся страны?

2. Какое положение удалось занять фирме на рынке продуктов питания через два года?

Кейс 3. ООО «Российские колбасы» в течение 4-х лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в крупное предприятие, объединяющее несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т.п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т.п.). Четкие “правила игры” для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начинались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т.д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе и у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «российские колбасы для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы:

- 1 Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
- 2 Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

2.3.7 Методика анализа кейса

Цель:совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

Задачи:

- проверка навыков применения обучающимися ранее усвоенных знаний при решении профессиональных задач;
- формирование навыков совместной деятельности подчиненных (обучающихся) и руководителя (преподавателя);
- овладение обучающимися знаниями и общими принципами решения проблемных ситуаций;
- развитие навыков активной интеллектуальной деятельности;
- развитие коммуникативных навыков (навыков общения).
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по ходу решения проблем.

Методика проведения анализа кейса:

Метод case-study состоит из следующих этапов:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа студентов; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Выясните, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Критерии оценки: участие при анализе конкретных ситуаций – 1-3 балла.

Задания для анализа кейса выбираются преподавателем из п. 2.3.6 «Примерные кейсы».

2.3.8 Методика организации работы в малых группах

Цель: проверка уровня освоения ранее изученного материала и формирование навыков работы в малых группах.

Задачи:

- активизация познавательной деятельности обучающихся;
- развитие навыков самостоятельной профессиональной деятельности: определение ведущих и промежуточных задач, выбор оптимального пути, умение предусматривать последствия своего выбора, объективно оценивать его.
- развитие умений успешного общения (умение слушать и слышать друг друга, выстраивать диалог, задавать вопросы на понимание и т.д.).
- совершенствование межличностных отношений коллективе.

Методика проведения:

Первый этап «подготовка задания для работы в малых группах». Задания для работы в малых группах разрабатываются либо преподавателем, либо преподавателем совместно с обучающимися.

Второй этап «организационный»:

- объявление темы и цели работы в малых группах;
- объяснение задания для работы в малых группах;
- объявление критерий оценки;
- деление обучающихся на группы;
- назначение ролей в группах.

Третий этап «выполнение задания в группе»:

- высказывание обучающимися мнений по выполнению задания;
- обсуждение результатов и методики выполнения задания обучающимися и

принятие плана хода выполнения задания;

- написание протокола малой группы по планированию деятельности при выполнении задания. Протокол должен содержать цель, задачи, методы, назначение ролей и норму времени выполнения задания;
- выполнение задания;
- подготовка отчета по проведенной работе. Отчет должен содержать описание цели, задач, методики выполнения задания, результаты, доказательства и выводы по выполненному заданию, ответственных по ролям и описание выполненных ими функций;

Четвертый этап «подведение итогов работы в малых группах»:

- выступление докладчика с отчетом по работе в малых группах. При докладе отчета следует использовать мультимедийные презентации;
- оценка преподавателем обучающихся.

Критерии оценки: активная работа в малых группах – 0,5-5 баллов.

Задания для работы в малых группах выбираются преподавателем из п. 2.3.5 «Типовые задания».

2.3.9 Методика проведения лекции-беседы

Цель: путем постановки тщательно продуманной системы вопросов по заданной теме достижение понимания обучающимися нового материала или проверка усвоения ими уже изученного материала.

Задачи:

- изучение вопросов по заданной теме или закрепление изученного материала;
- развитие умений обучающихся структурировать и систематизировать материал, сопоставлять различные источники, обобщать материал, делать выводы;
- развитие навыков обучающихся по выработке собственной позиции по изучаемым проблемам.

Методика проведения:

- назначение секретаря лекции-беседы, его инструктаж по выполняемым функциям;
- объявление критерий оценки;
- проведение беседы по заранее подготовленным преподавателем вопросам.

Критерии оценки: участие в беседе – 0,5-1 баллов.

Темы или вопросы для обсуждения выбираются преподавателем из п. 2.2.1 «Примерный перечень вопросов к зачету», 2.3.2 «Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение».

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине

3.1 Балльно-рейтинговая система оценки успеваемости по дисциплине

В целях оперативного контроля уровня усвоения материала учебной дисциплины и стимулирования активной учебной деятельности студентов (очной формы обучения) используется **балльно-рейтинговая система оценки успеваемости**.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине:

Виды контроля	Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания	Всего возможных за семестр работ	Итого максимальная сумма баллов
Присутствие на занятиях	0,2	27	5
Работа на практических (семинарских) занятиях	1,12	18	20
Кр	5,0	2	10
СРС,			25

Виды контроля	Максимальная сумма баллов на выполнение одного вида задания	Всего возможных за семестр работ	Итого максимальная сумма баллов
в т.ч.:			
решение задач	2	8	16
контроль СРС (контрольные опросы, собеседование, тестирование)	1,0	9	9
Итого за семестр	-	-	60
Экзамен	40,0	1	40
Итого по дисциплине	-	-	100

Для получения допуска к зачету по дисциплине студент должен набрать в семестре не менее 30 баллов.

Балльно-рейтинговая система по дисциплине предусматривает поощрение студентов за работу в семестре проставлением «премиальных» баллов.

Нормы выставления дополнительных баллов:

Виды работ	Максимальная сумма баллов
Решение дополнительных задач	5
Участие в олимпиадах, конкурсах, конференциях в рамках предмета дисциплины	5
Итого	10

При подготовке к зачету студент внимательно просматривает примерный перечень вопросов к зачету.

Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информации полученной в результате самостоятельной работы и получение практических навыков при решении задач в течение семестра.

На зачете студент получает задание, включающее теоретические вопросы и задачи.

На решение задания предоставляется 90 мин.

Максимальное количество баллов, которое можно получить за задание составляет 40 баллов, в том числе 16 баллов за теоретическую часть и 24 балла за решение задач.