

Кафедра

управления

Б1.О.15

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА)

Учебная дисциплина

Стратегический менеджмент

По направлению подготовки

38.04.02

«Менеджмент»

Профиль

(программа магистратуры)

«Управление проектом»

Форма обучения

Очная

Оценочные материалы (средства) дисциплины рассмотрены (актуализированы) и утверждены на заседании кафедры

Протокол заседания № 10 от «15» мая 2026 г.

Заведующий кафедрой Никитина Наталья Викторовна

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	
2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	
3. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	
5. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	
6. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ.....	

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценочные материалы (средства) сформированы в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от «12» августа 2020 г. № 952.. В соответствии с матрицей компетенций основной профессиональной образовательной программы «Управление проектом» в процессе обучения по дисциплине «*Стратегический менеджмент*» происходит формирование закрепленных за дисциплиной компетенций обучающихся. Оценка сформированности компетенций на каждом этапе обучения происходит через оценку планируемых результатов обучения по дисциплине (знаний, умений, навыков).

Результаты освоения образовательной программы (компетенции)	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Этапы формирования компетенции (семестры, темы)	Оценочные средства
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.1. Разрабатывает стратегические альтернативы развития организации в условиях сложной и динамичной среды	Знать: современные научные школы и концепции развития стратегического менеджмента на основе публикаций отечественных и зарубежных ученых. Уметь: оценивать результаты проведенного исследования и осуществлять выбор сценария развития бизнеса; Владеть: навыками разработки стратегии развития организации и контроля за ее реализацией в условиях динамичной среды;	Семестр 3 Тема 1. Методологические основы стратегического управления. Тема 2 Содержание, структура и этапы стратегического управления Тема 3. Формирование стратегических альтернатив, стратегический выбор и условия реализации стратегии Тема 4. Реализация и контроль стратегии	Тема 1 Устный опрос Тема 2 Устный опрос Тема 3 Участие в семинаре дискуссии Тема 4 Устный опрос Выполнение практического задания Проверка разделов курсовой работы.

2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Вопросы для устного опроса

Тема 1. Методологические основы стратегического менеджмента

1. Что собой представляют теории стратегического менеджмента?
2. Назовите основные этапы развития стратегического менеджмента как самостоятельной области управленческой практики?
3. Дайте оценку уровня развития стратегического менеджмента в России и в зарубежных странах?
4. В чем теоретические проблемы современного стратегического управления?
5. Что такое системный подход в стратегическом менеджменте?
6. В чем основные свойства систем?
7. Назовите правила (требования) применения системного подхода?
8. Дайте характеристику системы управления на основе контроля за исполнением: система реализации решений; управление на основе контроля?
9. Назовите условия использования систем на современном этапе развития предпринимательства?
10. Дайте характеристику системы управления на основе экстраполяции: системы, основанные на составлении бюджетов, системы целевого управления; системы долгосрочного планирования и их разновидности?
11. Дайте характеристику системы управления на основе предвидения изменений: системы стратегического планирования, системы управления выбором стратегических позиций?
12. Назовите принципиальные отличия систем стратегического планирования от систем управления выбором стратегических позиций?
13. Дайте характеристику системы управления на основе гибких решений: системы управления ранжированными задачами, системы управления по слабым сигналам, системы управления в условиях неожиданных событий?
14. В чем основное содержание стратегического менеджмента организации?
15. Назовите современные концепции стратегического управления?

Тема 2. Содержание, структура и этапы стратегического управления

1. Дайте определение и понятие стратегии: основные подходы?
2. Что такое стратегия – план, стратегия – модель действий?
3. Назовите уровни стратегий: корпоративный, предпринимательский, функциональный, операционный?
4. Перечислите основные виды корпоративных стратегий?
5. В чем проявляется зависимость видов предпринимательских стратегий от методов их разработки: матричные методы; аналитические методы; процедурные методы?
6. Приведите пример влияния разнообразных функциональных и операционных стратегий на корпоративный и предпринимательский уровень?
7. В чем соотношение целей и стратегий различных уровней?
8. Опишите характер предпринимательских и функциональных стратегий: наступательный, оборонительный?
9. Назовите факторы, влияющие на выбор формы и типа стратегии?
10. В чем особенность структуры предпринимательской стратегии по И. Ансоффу, по Г. Минцбергу?

11. Назовите основные понятие и виды конкурентных преимуществ?
12. В чем особенность стратегии создания конкурентных преимуществ?
13. Какие факторы влияют на формирование миссии и целей организации?
14. В чем особенность построения «дерева целей» стратегического управления?
15. Назовите основные подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор?
16. Перечислите в чем сущность, типология, особенность стратегического планирования?
17. Назовите основные этапы процесса стратегического планирования?

Тема 4. Реализация и контроль стратегии

1. В чем проявляется сущность реализации стратегий: стратегии – плана и стратегии – модели
2. В чем влияние последствий реализации стратегии на развитие предприятия
3. Назовите основные области проведения стратегических изменений
4. В чем вы видите основные проблемы проведения стратегических изменений
5. Что собой представляет программа реализации стратегического проекта
6. Что такое оценка состава и величины ресурсов предприятия
7. В каких случаях необходимо определить человеческие, инвестиционные ресурсы и их источники
8. Что собой представляют бюджеты стратегических изменений
9. Покажите взаимосвязь между стратегией и организационной структурой
10. Стратегия и корпоративная культура
11. Выбор режима управления реализацией стратегии: оперативный, стратегический
12. Основные проблемы реализации стратегий
13. Уровень изменений (индивидуальный, групповой, межгрупповой, организационный)
14. Технологии разрешения конфликтов

Критерии оценивая устного опроса:

- оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, если он ответил развернуто на один из заданных вопросов, активно дополнял ответы других студентов или задавал им дополнительные вопросы;
- оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, если он ответил развернуто на один из заданных вопросов или ответил кратко на ряд вопросов;
- оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, если он кратко ответил на один из задаваемых вопросов или просто дополнял ответы других студентов, задавал им дополнительные вопросы;
- оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, если он не смог ответить правильно на заданный вопрос, либо не отвечал на вопросы и не участвовал в их обсуждении.

Примерные темы для проведения семинара-дискуссии

Тема 3. Формирование стратегических альтернатив, стратегический выбор и условия реализации стратегии

1. Стратегический потенциал и условия реализации стратегии в условиях сложной среды (на примере конкретного предприятия)
2. Стратегические преимущества и стратегические альтернативы (на примере конкретного предприятия).

3. Проблемы формирования видения, миссии и философии российских предприятий.
4. Миссия и стратегическое видение организации (малое предприятие, банк, холдинг, ВУЗ и др.)
5. Особенности стратегий развития и поведения акционированных, конверсионных, малых предприятий
6. Особенности проникновения на российский рынок фирм, реализующих стратегии глобализации.
7. Виды и особенности стратегических интеграционных соглашений фирм на российском рынке
8. Виды и особенности стратегий диверсификации, их роль в решении проблем реструктуризации и развития российских предприятий.

Критерии оценивая выступлений на семинаре-дискуссии:

оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он выступил развернуто с одной или несколькими темами, ответил на заданные вопросы, активно дополнял выступления других обучающихся или задавал им дополнительные вопросы;

оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он выступил развернуто с одной темой, ответил на один из заданных вопросов или ответил кратко на ряд вопросов;

оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он кратко выступил с одной темой, ответил на один из задаваемых вопросов или просто дополнял ответы других обучающихся, задавал им дополнительные вопросы;

оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не смог ответить правильно на заданный вопрос, либо не отвечал на вопросы и не участвовал в их обсуждении.

Практические задания

Тема 4. Реализация и контроль стратегии

Ситуация 1. «Перспективная стратегия развития компании ООО «Кока-Кола»

Перспективное развитие предприятия обеспечивается путем стратегического управления на основе стратегического планирования. Основной задачей руководства является разработка перспективной стратегии развития предприятия, а затем постепенная реализация и корректировка выбранной стратегии посредством краткосрочного планирования и управления. Таким образом, стратегическое и краткосрочное планирование представляют единый динамический процесс. В рыночной экономике действия по управлению предприятием определяются, прежде всего, спросом на выпускаемую продукцию, поэтому в основе любого способа развития лежит определенная маркетинговая стратегия. На основании SWOT – анализа была выбрана стратегическая альтернатива концентрированный (интенсивный) рост. В неё попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям компания ООО «Кока - Кола» попытается улучшить свой продукт или начнет производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то компания будет вести поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие: - стратегия усиления позиции на рынке, при которой компания делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления, так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами; - стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта; - стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового

продукта, который будет реализовываться на уже освоенном компанией рынке. Мировой лидер производства безалкогольных напитков предприятие «Кока-Кола», несмотря на свои гигантские размеры, продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные, деньги в расширение своего потенциала. В 2009 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 500 млн. долл. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-Кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «ПепсиКо», работающей в России с начала 70-х гг. Придя в Россию существенно позже, чем «ПепсиКо», «Кока-Кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн. долл. В качестве одного из наиболее привлекательных для развития бизнеса районов «Кока-Кола» рассматривает Сибирь. В 2008 г. она попыталась добиться согласия крупнейшего в Сибири производителя напитков Новосибирской фирмы «ВИНАП» о начале совместной деятельности. Но проиграла «ПепсиКо», которая стала стратегическим партнером «ВИНАП». Однако это не остановило фирму «Кока-Кола». Она начала строительство завода в Красноярске. Кроме этого «Кока-Кола» планирует построить свои заводы в других городах Сибири. Компания ООО «Кока-Кола» постоянно совершенствует выпускаемые продукты. Особое значение фирма придает политике по публичным отношениям. Громкое имя не только нуждается, но и обязывает предприятие «Кока-Кола» принимать участие во всех национальных программах, массовых акциях, общественных мероприятиях. Практически не одно событие или празднество широкого масштаба в стране не проходит без спонсорства «Кока-Кола». Программа «Возьми в дорогу «Кока-Кола» позволила компании вновь расширить круг своих потребителей. Доступность напитков «Кока-Кола» не является фактором, сформированным за счет цены. Напротив, завоевывая рынки, компания не стремится адаптировать свои цены к рыночной ситуации в новых странах. Умело используя агрессивную систему рекламы (ролики, щиты, надписи) и обеспечивая близость к покупателям, «Кока-Кола» может позволить себе устанавливать цену, которая будет выше, чем у обычных национальных производителей. Делая упор на качество, популярность и удобство этого напитка, компания проводит единую ценовую политику, приносящую ей стабильные прибыли. На волгоградском рынке «Кока-Кола» завоевала лидирующее положение не только благодаря своим вкусовым качествам, но и серьезной и дорогой рекламной компании. При этом цена ее товара зачастую выше, чем у аналогичных производителей фруктовой воды в Волгограде и Волгоградской области. Таким образом, ценовая стратегия фирмы обеспечивает ей бесспорное лидерство на рынке безалкогольных напитков и позволяет осуществлять серьезный прессинг на отечественных производителей. Благодаря умелой политике в области стимулирования сбыта предприятие «Кока-Кола» достигла колоссальных успехов на всех рынках, которые она охватила своей деятельностью. По мнению многих специалистов, она является безусловным лидером в этой области, заявив о себе своим покупателям, прежде всего с экранов телевизоров, рекламных щитов. Характерным для фирмы является единство политики в этой области. В любой стране, где бы ни действовала компания, она использует одни и те же методы, благодаря которым достигает успеха на любом рынке. Основная политика «Кока-Кола» – заставить покупателя постоянно помнить о ее существовании. Невозможно себе представить, какое количество характерных надписей «Кока-Кола» можно насчитать в одном только г. Волгограде. Фирма никогда не забывает напоминать о себе рекламными надписями на фирменных ручках, «открывалках», «самоклейках», а также холодильниках, светильниках, устанавливаемых в кафе, бистро, ресторанах, барах. Именно благодаря всему этому арсеналу компания смогла приучить

покупателей к своим напиткам. Другим эффективным, но таким же стандартным методом стимулирования сбыта, является обеспечение покупателя максимально возможной близостью, а значит доступностью. Практически все магазины, киоски заполнены продукцией «Кока-Кола». В дополнении ко всему фирма имеет массу собственных розничных точек, снабжающих покупателя напитками в любой момент дня в любом месте. На основании этого, можно сказать, что компания «Кока-Кола» может воспользоваться стратегической альтернативой под названием концентрированный (интенсивный) рост. Она поможет компании повысить свои финансовые показатели, утвердиться на рынке и завладеет ещё не изведанными рынками.

Задание 1. Какова корпоративная стратегия развития «Кока-Кола»?

Задание 2. В чем заключаются функциональные стратегии развития «КокаКола»?

Задание 3. Какие стратегические управленческие и контрольные решения и могут быть приняты руководством «Кока-Кола» для развития бизнеса?

Ситуация 2. Существует целый ряд автопроизводителей, объем выпуска которых не превышает нескольких сотен тысяч штук, но чьи автомобили за счет конструкционных особенностей имеют постоянный круг потребителей (например, Subaru). Часть автопроизводителей сможет выжить за счет высокого качества и надежности своих автомобилей. Репутация BMW позволяет продавать автомобили этой фирмы по высокой цене и в США, и в Европе, и в Азии. В отличие от стремления снижения количества платформ для минимизации издержек большинства автомобильных компаний, BMW отказалась от планов использовать платформы автомобилей BMW для новой модели принадлежавшего компании автозавода Rover, что объясняется позицией сохранения независимости марок. И BMW, и Mercedes удалось выпустить небольшую линию более эксклюзивных автомобилей для клиентов, у которых приоритетом является качество, а не цена. Есть ряд автомобилей, которые можно приобрести у обеих компаний, но они четко нацелены на потребителей, которые готовы заплатить дополнительную цену за более высокое качество.

Задание 1. Какие преимущества используют организации, приведенные в ситуации?

Задание 2. Какой стратегии придерживаются эти организации?

Критерии оценивания практических работ

оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если в работе зафиксированы логичные и понятные ответы на все вопросы; там, где необходимо, присутствуют поясняющие схемы; у схем есть объясняющий текст, название; соблюдены правила оформления работы.

оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если ответы на вопросы зафиксированы недостаточно полно и понятно; в изображённых схемах есть недочёты; пропущен один вопрос; правила оформления работы соблюдены.

оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если работа сделана «на отвязи»; ответы зафиксированы не на все вопросы; схем не хватает или в их изображении есть нелогичность, ошибки; работа оформлена не совсем верно и корректно.

оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если работа не сдана; работа списана у других студентов; в ответах на вопросы нет логики; схем мало, они с ошибками или схем нет совсем.

3. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ОЦЕНКА ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Цель курсовой работы - обеспечить качественное усвоение обучающимися знаний, формирование умений и навыков в области стратегического менеджмента для эффективного решения профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности менеджера. Выявить общую теоретическую подготовку и полученные знания по дисциплине, «Стратегический менеджмент» уровень сформированных умений самостоятельно и последовательно обобщать и излагать результаты по изучаемым направлениям деятельности организации в условиях современного рынка, навыков к исследованиям экономико-организационных проблем.

Задание на курсовую работу- ознакомиться и изучить научную литературу отечественных и зарубежных ученых в сфере стратегического менеджмента, научные журналы, нормативно-правовые акты и определить основные тенденции развития стратегического менеджмента; дать объективную и всестороннюю оценку состояния и развития конкретного исследуемого предприятия, определить направления совершенствования стратегий развития на предприятии, в отрасли, подкрепив их расчетами и убедительными аргументами.

Примерный перечень тем курсовой работы

1. Совершенствование процесса стратегического планирования с помощью эффективной организации работы кадров.
2. Разработка системы оценки качества реализации кадровой стратегии.
3. Совершенствование процесса стратегического управления посредством эффективного использования ресурсов организации.
4. Выбор эффективной системы методов анализа организационной среды.
5. Адаптация стиля управления к стратегическим преобразованиям.
6. Разработка стратегии инновационного развития компании
7. Развитие внутрифирменного (корпоративного) планирования
8. Совершенствование процесса реализации стратегических решений с помощью создания системы стратегических планов.
9. Адаптация персонала к стратегическим изменениям.
10. Кадровое планирование как составная часть стратегического плана.
11. Прогнозирование риск-факторов в условиях разработки инновационной стратегии.
12. Совершенствование процесса выработки стратегических решений
13. Адаптация организационной структуры к стратегическим изменениям.
14. Разработка системы мероприятий по формированию организационной культуры как составной части стратегии конкурентоспособности фирмы.
15. Особенности стратегического управления в организациях малого бизнеса.
16. Методология разработки стратегии компании в условиях нестабильной внешней среды
17. Формирование система информационного мониторинга для реализации стратегии.
18. Разработка системы оценки эффективности использования методов стратегического анализа.
19. Выявление необходимости в стратегических преобразованиях посредством анализа жизненного цикла организации.
20. Создание системы подходов к разработке стратегии фирмы.
21. Исследование и оценка действующих функциональных стратегий фирмы.
22. Разработка стратегии предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы.

23. Формирование критериев оценки эффективности стратегического управления.
24. Разработка кадровой стратегии как механизм поддержки стратегических решений.
25. Формирование методики анализа процесса разработки стратегических целей.
26. Создание системы ранжирования факторов, влияющих на выбор стратегии.
27. Разработка функциональных стратегий на основе стратегической доктрины
28. Формирование методики проведения анализа и оценки стратегических альтернатив.
29. Проблемы проведения стратегических изменений и мобилизации потенциала фирмы.
30. Исследование и оценка действующей корпоративной стратегии фирмы.
31. Возможности стратегического управления в условиях кризисных ситуаций.
32. Анализ и оценка риск-факторов в условиях разработки корпоративной стратегии фирмы
33. Разработка системы информационного обеспечения процесса стратегического анализа.
34. Анализ и оценка потребностей и ресурсов организации в процессе стратегического планирования.
35. Разработка финансовой стратегии как составная часть плана развития организации.
36. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования
37. Специфика стратегического управления в государственных и муниципальных учреждениях
38. Особенности формирования стратегического развития муниципальных образований
39. Интеграция стратегического развития города и области в государственную стратегическую программу
40. Стратегия инновационного развития Самарской области
41. Организация системы стратегического менеджмента
42. Разработка стратегии формирования организационной культуры
43. Формирование антикризисной стратегии

Типовая структура курсовой работы

Раздел	Описание содержания	Формируемые и проверяемые компетенции (индикаторы)
Введение 1. Изучить теоретические и методические аспекты разработки стратегии организации.	Во введении приводится обоснование актуальности темы исследования для общества в целом и для отдельного предприятия. Указывается объект исследования – предприятие на базе которого обучающийся проводит исследование, предмет исследования – производственная деятельность предприятия, миссия, цель предприятия, внешняя и внутренняя среды. Формируется цель и задачи исследования. Перечисляются методы, применяемые в ходе исследования. В первом разделе курсовой работы рассматриваются теоретические и методические аспекты разработки стратегии организации, а также поставленной проблемы. Изучаются достижения и передовой опыт в управленческой деятельности отечественных предприятий, или зарубежный опыт. Освещаются	ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3.1. Разрабатывает

условиях сложной и динамичной среды	итоги проведенного исследования. Делаются основные выводы по каждому пункту исследования, что выявлено, формулируются собственные предложения по совершенствованию стратегического управления объекта исследования.	
Заключение		

Оценка знаний по результатам выполнения курсовой работы

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс- культурной) и динамичной среды

ОПК-3.1. Разрабатывает стратегические альтернативы развития организации в условиях сложной и динамичной среды

Обучающийся знает: современные научные школы и концепции развития стратегического менеджмента на основе публикаций отечественных и зарубежных ученых

Оценка достижения обучающимся запланированного результата обучения осуществляется во время защиты курсовой работы ответами на вопросы:

1. Дайте оценку уровня развития стратегического менеджмента в России и в зарубежных странах?
2. В чем теоретические проблемы современного стратегического управления в деятельности организаций?
3. Что такое социальная значимость управленческого решения в стратегическом менеджменте?
4. Назовите современные научные школы и концепции развития стратегического менеджмента?

Оценка умений и навыков по результатам выполнения курсовой работы

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс- культурной) и динамичной среды

ОПК-3.1. Разрабатывает стратегические альтернативы развития организации в условиях сложной и динамичной среды

Обучающийся умеет оценивать результаты проведенного исследования и осуществлять выбор сценария развития бизнеса;

Обучающийся владеет навыками разработки стратегии развития организации и контроля за ее реализацией в условиях динамичной среды;

Оценка достижения обучающимся запланированного результата обучения осуществляется по результатам выполнения следующих разделов курсовой работы:

- 2 раздела «Анализ внешней среды организации, движущих сил отрасли и ключевых факторов успеха и анализ внутренней среды организации, выявление ее стержневых компетенций».
- 3 раздела «Разработка мероприятий по совершенствованию стратегического управления; разработка стратегических альтернатив; внедрение новых стратегий в деятельность организации в условиях сложной и динамичной среды»

ОЦЕНКА ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЭКЗАМЕНЕ

Список вопросов для подготовки к экзамену

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс- культурной) и динамичной среды

ОПК-3.1.Использует способы оценки деятельности и выбирает соответствующие методы стратегического управления в условиях сложной и динамичной среды;

Обучающийся знает: современные научные школы и концепции развития стратегического менеджмента на основе публикаций отечественных и зарубежных ученых

- 1.Актуальные проблемы современного стратегического менеджмента
- 2.Основные подходы отечественных и зарубежных ученых к понятию «стратегия» отражающие характер развития стратегического управления.
- 3.Научные школы стратегического менеджмента.
- 4.Стратегическое планирование и управление-научная концепция профессора Г. Минцберга.
- 5.Основополагающие научные концепции стратегического управления.
- 6.Изменения в конкурентной среде. Ускорение изменений в организациях и окружении.
- 7.Отечественные и зарубежные подходы (технологический и концептуальный) к разработке стратегии.
- 8.Технологический подход разработка стратегии «по плану».
- 9.Концептуальный подход разработка стратегии (стратегия «по замыслу»).
- 10.Оценка конкурентоспособности предприятия как основа процесса проведения стратегического анализа.
11. Модель формирования стратегии по научному методу М.Мескона
- 12.Стратегическое мышление и его особенности в современном управлении организацией
- 13.Эволюция проблем организации, способствующих эволюции парадигм управления и формированию современной системы стратегического менеджмента
14. Методологические подходы к планированию стратегических альтернатив их оценке и выбору.
15. Принципы формирования стратегии. Стратегическое планирование и маркетинговый подход к управлению фирмой.
16. Базовые стратегия развития по М.Портеру в зависимости от целевого рынка или типа реализуемого конкурентного имущества фирмы. Риски, присущие базовым стратегиям.
17. Миссия и стратегическое видение организации как основная общая цель предприятия. Мотивация начала бизнеса.
18. Стратегии роста по И.Ансоффу. Риск и расходы в зависимости от реализуемой стратегии роста.
19. Стратегии роста по отношению к производственной цепочке по Ж.Ж.Ламбену.
20. Конкурентные стратегии по Ф.Котлеру в зависимости от занимаемой фирмой доли рынка. Риски, связанные с конкурентными стратегиями.
- 21.Выбор реализации стратегии в условиях изменения внешней среды.
22. Анализ среды как важнейший этап стратегического менеджмент
23. Современные методы стратегического анализа.
24. Анализ конкурентной позиции с помощью карты стратегических групп конкурентов.
25. Метод сильных и слабых сигналов
- 26.Методы сравнительного анализа в целях повышения конкурентоспособности: проект PIMS.
27. Роль и значение ключевых факторов успеха различных отраслей.
- 28.Методы ситуационного анализа. Модель SNW-анализа
29. Фактор формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование.
30. Методы проведения анализ макроокружения организации (PEST – анализ)

31. Методы и оценку конкурентной позиции компании.
32. Причинно-следственные методы и их роль в принятии управленческих решений
33. Основные принципы проведения структурного анализа.
34. Стратегический анализ развития кризисного развития предприятия
35. Модель применения матрицы SWOT – анализа.
36. Методы и оценка конкурентоспособности предприятия как сущностная основа процесса проведения стратегического анализа.
37. Этапы стратегического анализа: анализ макросреды, анализ микросреды
38. Метод матрицы BCG- инструмент стратегического портфельного анализа.
39. Экстраполяционный метод.
40. Причинно-следственные методы.
41. Основные принципы проведения экономического анализа.
42. Метод формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование.
43. Основные принципы и методы проведения структурного анализа.
44. Этапы стратегического анализа: анализ макросреды, анализ микросреды, прогноз конъюнктуры, SWOT – анализ.
45. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния.
46. Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости.
47. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиций фирмы. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ).
48. Использование слабых сигналов при решении управленческих задач.
49. Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям.
50. Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений.

ОЦЕНКА УМЕНИЙ И НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЭКЗАМЕНЕ

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс- культурной) и динамичной среды

ОПК-3.1. Разрабатывает стратегические альтернативы развития организации в условиях сложной и динамичной среды

Обучающийся умеет оценивать результаты проведенного исследования и осуществлять выбор сценария развития бизнеса;

Обучающийся владеет навыками разработки стратегии развития организации и контроля за ее реализацией в условиях динамичной среды;

Оценка достижения обучающимся запланированного результата обучения осуществляется по результатам выполнения практических заданий и участия в семинаре – дискуссии в которых ему необходимо продемонстрировать умение оценивать результаты проведенного исследования и осуществлять выбор сценария развития бизнеса и навыками разработки стратегии развития организации и контроля за ее реализацией в условиях динамичной среды;

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Для оценки результатов обучения по дисциплине «Стратегический менеджмент» учебным планом предусмотрена курсовая работа, оценка результатов которой проходит в форме защиты. Защита проводится индивидуально или на комиссии, в составе руководителя и преподавателя, ведущего практические занятия по дисциплине.

Оценка «отлично» ставится, если:

- работа оформлена в полном соответствии с требованиями;
- содержание работы раскрывает заявленную тему, в заключении имеется решение поставленных во введении задач;
- в работе на основе изучения широкого спектра разнообразных источников дается самостоятельный анализ теоретического и фактического материалов;
- в работе содержатся элементы научного творчества, делаются самостоятельные выводы с серьезной аргументацией;
- на защите обучающийся демонстрирует свободное владение материалом, знание теоретических подходов к исследуемой проблеме, уверенно отвечает на основную часть вопросов.

Оценка «хорошо» ставится в случае:

- если при выполнении пунктов а); б) и д.); отмечается недостаточность самостоятельного анализа,

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если при выполнении пунктов а) и б) и в целом правильном освещении вопросов темы отмечается:

- слабая информационная база исследования, низкая проработанность источников;
- отсутствие самостоятельного анализа литературы и фактического материала;
- слабое знание теоретических подходов к решению проблемы и работ ведущих ученых в данной области;
- неуверенная защита работы, отсутствие ответов на значительную часть вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» ставится:

- если обучающийся на защите не может аргументировать выводы, не отвечает на вопросы, т.е. не владеет материалом темы. В этом случае назначается повторная защита.

Для оценки результатов обучения по дисциплине «Стратегический менеджмент» учебным планом предусмотрен экзамен, проводимый в форме устного ответа на теоретический вопрос. При выставлении итоговой оценки по дисциплине учитываются результаты текущего контроля, отражающие сформированность практических умений и навыков обучающегося. Во время обучения обучающиеся участвуют в разных мероприятиях текущего контроля: выполняют практические работы, участвуют в семинаре-дискуссии, выполняют курсовую работу и отвечают на устные вопросы. Обучающиеся, не выполнившие, не защитившие курсовую работу и в полном объеме не выполнившие все задания промежуточного контроля не допускаются к экзамену по данной учебной дисциплине.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
	1	2	3	4	5
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс- культурной) и динамичной среды. ОПК-3.1.Использует способы оценки деятельности и выбирает соответствующие методы стратегического управления в условиях сложной и динамичной среды;					
Знать: современные научные школы и концепции развития стратегического менеджмента на основе публикаций отечественных и зарубежных ученых.	Незнает	Фрагментарные знания современные научные школы и концепции развития стратегического менеджмента на основе публикаций отечественных и зарубежных ученых.	Общие, но не структурированные знания современные научные школы и концепции развития стратегического менеджмента на основе публикаций отечественных и зарубежных ученых.	Сформированное, но содержащее отдельные пробелы знание современные научные школы и концепции развития стратегического менеджмента на основе публикаций отечественных и зарубежных ученых.	Сформированное систематизированное прочное знание современные научные школы и концепции развития стратегического менеджмента на основе публикаций отечественных и зарубежных ученых.
Уметь: оценивать результаты проведенного исследования и осуществлять выбор сценария развития бизнеса;	Незнает	Частично освоенное умение оценивать результаты проведенного исследования и осуществлять выбор сценария развития бизнеса;	В целом освоенное, но не подкрепляемое знаниями и самостоятельно реализацию умение оценивать результаты проведенного исследования и осуществлять выбор сценария развития	В целом сформированное и самостоятельное реализуемое, но не всегда интеллектуальное обоснованное умение оценивать результаты проведенного исследования и осуществлять	Успешно сформированные, самостоятельно и осознанно реализуемое умение оценивать результаты проведенного исследования и осуществлять выбор сценария развития бизнеса;

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
	1	2	3	4	5
			бизнеса;	ь выборсценар ия развития бизнеса;	
Владеть: навыками разработки стратегии развития организации и контроля за ее реализацией в условиях динамичной среды;	Невладеет	Фрагментарно сформированные навыки разработки стратегии развития организации и контроля за ее реализацией в условиях динамичной среды;	В целом сформированные, но выполняемые на элементарном уровне навыки разработки стратегии развития организации и контроля за ее реализацией в условиях динамичной среды;	Сформированные, но не устойчивые в сложных ситуациях навыкиразработки стратегии развития организации и контроля за ее реализацией в условиях динамичной среды;	Успешно сформированные, устойчивые, технологически грамотно выполняемые навыкиразработки стратегии развития организации и контроля за ее реализацией в условиях динамичной среды;

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

При выставлении итоговой оценки за дисциплину необходимо учитывать результаты текущего контроля и критерии оценивания сформированности компетенций.

Критерии оценивания сформированности компетенций:

Оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос были продемонстрированы глубокие, систематизированные и прочные знания (в соответствии с критериями сформированности компетенций), умения логично и обоснованно излагать материал, быстро ориентироваться в дополнительных вопросах и давать полные ответы;
- практические работы выполнены безошибочно и в полном соответствии с требованиями на оценку «отлично», обучающийся в работе продемонстрировал устойчивые навыки управленческой деятельности;
- курсовая работа выполнена в полном объеме и в соответствии с требованиями на оценку «отлично»

Все вышеперечисленное говорит о сформированности запланированных компетенций

Оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано хорошее, но недостаточно полное изложение материала, с отдельными пробелами в знаниях (возможно, незначительными неточностями в употреблении терминов), логичное изложение материала, но недостаточно быстрая ориентация в нем при ответе на дополнительные вопросы;
- практические работы выполнены на оценку «отлично» или «хорошо» (с незначительными замечаниями и/или ошибками), обучающийся продемонстрировал хорошие навыки управленческой;
- курсовая работа выполнена в полном объеме и в соответствии с требованиями на оценку «отлично», «хорошо».

Все вышеперечисленное говорит о сформированности запланированных компетенций

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано поверхностное владение материалом и фрагментарные знания, отсутствие стройного и логично выстроенного ответа, затруднение в употреблении терминов и приведении примеров, плохая ориентация в материале при ответе на дополнительные вопросы;
- практические работы выполнены на оценку «хорошо» или «удовлетворительно» (с ошибками и замечаниями), с отклонениями от требований, обучающийся затруднялся в объяснении применяемых средств;
- курсовая работа выполнена не в полном объеме и вне соответствия с требованиями на оценку «хорошо», «удовлетворительно».

Все вышеперечисленное говорит о частичной сформированности запланированных компетенций

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано незнание значительного объема материала, «фрагментарность» имеющихся знаний, отсутствие стройного и логично выстроенного ответа, затруднение в употреблении терминов и приведении примеров, неумение выделить главное, сделать выводы и обобщения, неспособность отвечать на дополнительные вопросы;
- практические работы выполнены на оценку «неудовлетворительно» со значительными отклонениями от требований, с грубыми ошибками и множеством замечаний, обучающийся продемонстрировал частично сформированные навыки аналитической работы, затрудняется в объяснении применяемых средств.
- курсовая работа выполнена не в полном объеме и не соответствует требованиям на оценку «неудовлетворительно».

Все вышеперечисленное говорит о несформированности запланированных компетенций.

5. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Компетенция ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс- культурной) и динамичной среды.

Обучающийся знает современные научные школы и концепции развития стратегического менеджмента на основе публикаций отечественных и зарубежных ученых.

Обучающийся умеет оценивать результаты проведенного исследования и осуществлять выбор сценария развития бизнеса;
Обучающийся владеет навыками разработки стратегии развития организации и контроля за ее реализацией в условиях динамичной среды;

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание 1. Стратегия организации это:

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

Ответ в)

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

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

Ответ в)

Задание 3. Эволюционное развитие от стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) стратегическое управление

Ответ г)

Задание 4. Кто из ученых считает, что стратегический менеджмент «как процесс определения связи организации с ее окружением, состоящей в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением, посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям»

- а) Минцберг
- б) Шендел Д.Е. и Хатен К.
- в) Портер
- г) МакКинсей

Ответ б)

Задание 5. Кто из ученых впервые написал о стратегии «5П», где каждый из пяти «П» является альтернативным подходом к разработке стратегии.

- а) Г. Минцберг
- б) И. Ансофф,
- в) М. Портер
- г) МакКинсей

Ответ а)

Задание 6. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается уровень «даёт понимание общих подходов, принципов, форм организации системы. Этот уровень образуют науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.», то это уровень?

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления
- в) общефилософский
- г) общенаучный

Ответ б)

Задание 7. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:

- а) Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
- б) Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
- в) Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

Ответ в)

Задание 8. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?

- а) Стратегия отличительного имиджа
- б) Стратегия специализации
- в) Стратегия активной обороны

Ответ в)

Задание 9. Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы?

- а) Конкурентной стратегии фирмы.
- б) Портфельной стратегии фирмы
- в) Функциональной стратегии фирмы.

Ответ б)

Задание 10. Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?

- а) Г. Минцберг
- б) И. Ансофф
- в) А. Чандлер
- г) М. Портер

Ответ г)

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 1. Наряду с наступательной стратегией у компании имеются деятельное руководство, творческий коллектив, ресурсы, удачно избранная исходная идея, хорошо функционирующая инновационная система. Первой стратегической проблемой, с которой сталкивается руководство на практике – это выбор альтернативы разработки сценария развития. Какой способ развития будет для компании наиболее дешевым и быстрым: собственная разработка нового товара или покупка лицензии?

Ответ. В данной ситуации для компании наиболее дешевым и быстрым способом развития будет покупка лицензии. Этот выбор сценария развития бизнеса позволит аккумулировать деятельность руководства, эффективно использовать творческий потенциал коллектива, сэкономить ресурсы и направить их на решение других стратегических задач, сосредоточить усилия на функционировании инновационной системы.

Задание 2. В хозяйственный стратегический продуктовый портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающих по нескольку «звезд», «трудных детей», «дойных коров» и «собак». Определите и оцените стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов стратегической единицы бизнеса с целью сценария развития компании.

Ответ «Звезды» обеспечат высокую долю рынка, хотя они требуют и больших затрат, но обеспечивают высокую и стабильную прибыль компании. «Трудные дети» требуют больших вложений, прежде чем превратятся в «звезд». «Собаки» требуют большого внимания, и прибыли почти не приносят. С целью развития сценария развития компании необходимо провести анализ портфеля продукции, результаты которого позволят увидеть насколько он сбалансирован и принять решение о капиталовложениях в каждую группу товаров(продукции).

Задание 3. Периодически нововведения в различных областях управления являются основой для процветания любой компании. Вместе с тем, нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам которые влияют на дальнейший сценарий развития компании. Какие, по вашему мнению, действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие принятому ранее сценарию развития инновациям?

Ответ Оценивая ситуацию, которая сложилась в компании, следует уделить особое внимание стратегии управления персоналом компании. Необходимо сократить число уровней в организационной структуре управления, пересмотреть систему стимулирования, продумать и организовать обучение и переобучение сотрудников, их продвижение по карьерной лестнице, разработать мероприятия по укреплению корпоративной культуры, что позволит сосредоточить усилия на инновационном сценарии развития.

Задание 4 Компания, выпускающая лаки для дерева и компания производящая компоненты для получения лака для дерева решили добровольно объединиться. При этом они остаются в той же отрасли, что и раньше. Определите и оцените их сценарий развития, а также тип стратегии достижения конкурентных преимуществ компании в отрасли.

Ответ В данном случае целесообразно выбрать и использовать сценарий развития бизнеса используя стратегию синергизма. Она предполагает получение конкурентных

преимуществ за счет соединения двух или более видов производств, основанных на использовании одинаковых технологий, ресурсов, рыночной инфраструктуры. Синергизм, как сценарий дальнейшего развития позволяет получить более высокую рентабельность производства. Рыночными условиями такой стратегии является совместное владение ресурсами и сферами деятельности либо добровольное объединение для их использования. Хозяйственная практика показывает, что эффект синергизма всегда выше, чем тот, который дает простое сложение потенциалов благодаря сотрудничеству и взаимодополнению.

Задание 5. Специалиста по стратегическому менеджменту пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления и правильности выбора сценария развития бизнеса. Менеджер начал всестороннее изучение процесса стратегического управления. Изложите последовательность проводимого исследования?

Ответ Специалист по стратегическому управлению должен изучить основные характеристики деятельности компании «А» с точки зрения их значимости для стратегического управления и выбора сценария развития бизнеса, а также определить очередность выполнения этапов исследования с целью оценки стратегического поведения компании.

- а) формирование стратегического видения и миссии компании
- б) изучения стратегических целей компании;
- в) оценка и анализ внутренней и внешней среды
- г) изучения положения и поведения компании на рынке;
- д) управленческое обследование сильных и слабых сторон;
- ж) анализа производственного потенциала фирмы;
- з) анализ стратегических альтернатив;
- и) выбор стратегии и оценка ее реализации

Задание 6. Создание системы стратегического управления в деятельности компании требует значительной перестройки системы ее управления, что в свою очередь повлияет на сценарий развития бизнеса. Напишите, по каким основным направлениям необходимо провести организационные изменения?

Ответ Создание системы стратегического управления с целью дальнейшего выбора сценария развития бизнеса требует значительной перестройки системы управления компании по следующим направлениям: деловые процессы (процедуры управления); организационные структуры (распределение полномочий); образ мышления и поведения руководителей и сотрудников (переориентация с формального выполнения поручений на достижение стратегических целей). Переход на стратегическое поведение требует переосмысления деятельности компании всеми, кто в ней работает. Поэтому недостаточное осознание руководством и сотрудниками необходимости проведения организационных изменений может погубить любые намерения по совершенствованию процесса стратегического управления.

Задание 7. В условиях разработки и выбора сценария развития бизнеса, организация «Б» устанавливает многообразие целей, и они различаются по уровням, сферам и временным параметрам. Как называется процесс постановки и согласования целей? Опишите уровни целей организации?

Ответ Процесс постановки и согласования целей в условиях разработки и выбора сценария развития бизнеса называется целеполаганием.

Выделяют следующие уровни целей организации:

1 уровень – стратегические цели организации;

2 уровень – тактические цели организации;

3 уровень – оперативные цели организации.

Стратегические цели устанавливаются высшим звеном управления на основе миссии. Это общие долгосрочные цели, определяющие будущее состояние организации в целом. В отличие от миссии они указывают сроки их достижения.

Тактические цели устанавливаются средним и высшим звеном управления для среднего уровня в организации. Они определяют результаты, которых должны достигать основные подразделения организации, чтобы обеспечить реализацию стратегических целей. Таким образом, тактические цели являются средством достижения стратегических целей.

Оперативные (производственные) цели устанавливаются низшим и средним звеньями управления для низшего уровня в организации. Они относятся к краткосрочным ориентирам, вытекающим из тактических целей. Это специфические, измеряемые результаты деятельности отделов, рабочих групп, отдельных работников в организации. Они являются средством достижения тактических целей.

Задание 8. *Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка в окрестностях города. В связи с этим, директор завода принял стратегическое решение увеличить ежегодный объем выпускаемой продукции на 30%. Выяснилось, что «узким местом», затрудняющим решение поставленной цели, является распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей. Какой необходим вариант сценария развития бизнеса для достижения оставленной цели?*

Ответ *Необходимо скорректировать стратегию развития компании и выбрать стратегию быстрого реагирования как вариант сценария развития бизнеса. Переход на метод непрерывной загрузки, который отличается большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм и показывающий весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки производственных мощностей.*

Задание 9. *На предприятие пришел новый руководитель. И хотя в данной компании имела концепция стратегического управления, разработанная в прошлом году его предшественником, новый топ-менеджер начал свою деятельность с разработки новой концепции и выбора сценария развития бизнеса. Правильны ли были его действия?*

Ответ *Да правильная, если поставленная стратегическая цель на основе концепции стратегического управления, которая разработана в прошлом году его предшественником не выполнена и не достигла заданных показателей.*

Задание 10. *Перспективное развитие предприятия "АХ" обеспечивается путем стратегического управления на основе проведения стратегического анализа. Основной задачей ежегодной корректировки выбранной стратегии, которая проводится на основе оценки результатов деятельности компании является выбор сценария дальнейшего развития бизнеса и, а затем постепенная ее реализация посредством краткосрочного планирования и управления. В данном случае подлежит изменению миссия предприятия "АХ"?*

Ответ *На основе миссии разрабатывают стратегические цели компании и средства достижения этих целей. В данном конкретном случае миссия предприятия «АХ» не подлежит изменению, потому что корректировка выбранной стратегии не предусматривает ее изменение.*

Задание 11. Стратегия фирмы направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов. Определите тип конкурентной стратегии фирмы.

Ответ Целью конкурентной стратегии является изменение правил в пользу своей компании. В задачу бизнес - стратегии, приносящей прочное конкурентное преимущество, входят: решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть в конкурентной борьбе. Конкурентная стратегия **лидерство в снижении издержек** направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Задание 12. Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель — выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества без использования дифференциации. Определите тип конкурентной стратегии и другие способы получения конкурентных преимуществ.

Ответ. Это сфокусированная конкурентная стратегия. В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам данная стратегия ориентирована на узкий сегмент рынка. Целевой сегмент, или ниша, определяется географическим положением или особыми требованиями к использованию товара или его характеристикам, предъявляемыми данным сегментом рынка. Цель сфокусированной стратегии состоит в том, чтобы удовлетворять потребности покупателей целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Сфокусированные стратегии обеспечивают конкурентное преимущество, если издержки компании в данной нише ниже, чем у конкурентов, а ее продукция отвечает запросам потребителей лучше, чем продукция конкурентов.

Задание 13 Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу. Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции. Что делать фирме в этой ситуации?

Ответ Руководству компании необходимо разработать стратегию концентрированного роста, а именно стратегию усиления позиции на рынке, при которой компания делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции (необходимы маркетинговые усилия). Действия предприятия в этом случае направлены на расширение и завоевание новых позиций на старом рынке сбыта. Это достигается за счет увеличения и разнообразия рекламы, проведения различных акций для потребителей, переманивания покупателей у конкурентов, допускаются даже довольно жесткие методы конкурентной борьбы.

Задание 14 Крупная национальная компания «А», занимающаяся производством автомобилей, имеет отрицательную динамику роста продаж во втором полугодии. Рекламные акции и скидки, которые предоставляла компания, положительных результатов не принесли. В этой связи компания «А» снизила количество производимых автомобилей, в следствии чего встал конвейер завода. На данном сегменте рынка существует более мощный конкурент – компания «В», которой требуется открыть производство в данном

регионе, чтобы увеличить количество продаж. Какую стратегию можно использовать компании «А» в данном случае?

Ответ Компания имеет отрицательную динамику роста продаж автомобилей, снижение объема производимых автомобилей и в результате чего руководство приняло решение остановить конвейер. Вся эта информация свидетельствует о необходимости разработки и реализации антикризисной стратегии (стратегии выживания).

Задание 15 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. Какую из эталонных стратегий использует фирма?

Ответ Стратегия концентрированного роста, а именно стратегия усиления позиции на рынке. Это стратегия, которая связана с изменением продукта. В случае следования

6. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Составил:

Н.В. Никитина, д.э.н., доцент



(подпись)

Заведующий выпускающей кафедрой

Н.В. Никитина, д.э.н., доцент



(подпись)

Руководитель научного содержания программы магистратуры

Н.В. Никитина, д.э.н., доцент



(подпись)