

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

( )

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАЗОВЫЙ КУРС**

Направление и профиль подготовки:  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
Государственное и муниципальное управление

2020

Находка 2020

Рабочая программа дисциплины Стратегический менеджмент базовый курс

составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление и Порядком организации и

осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. № 301)

Составитель(и):

*Попова И.В., канд. экон. наук, доцент кафедры управления*

*Белецкий Андрей Альфредович, кандидат экономических наук, доцент*

Утверждена на заседании кафедры Гуманитарных и социально-экономических дисциплин

18.03.2020 протокол № 7

Редакция \_\_\_\_\_ Утверждена на заседании кафедры Гуманитарных и социально-экономических дисциплин \_\_\_\_\_ протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой (разработчика)


  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

## 1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент базовый курс» является формирование у студентов навыков стратегического управления организацией.

Задачи дисциплины:

- 1) изучение актуальных проблем стратегического менеджмента;
- 2) формирование навыков диагностики внешней и внутренней сред современной организации;
- 3) освоение концепций, методов теории и практики принятия стратегических управленческих решений;
- 4) изучение и освоение особенностей реализации стратегических изменений в организации, оценку их результативности и эффективности;
- 5) рассмотрение конкретных деловых ситуаций, изучение опыта стратегического менеджмента на примере современных организаций;
- 6) развитие творческого мышления в области стратегического менеджмента.

Изучение дисциплины способствует росту профессиональной подготовленности, развитию навыков в принятии стратегических решений и их реализации.

## 2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемыми результатами обучения по дисциплине, являются знания, умения, владения и/или опыт деятельности, характеризующие этапы/уровни формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины, приведен в таблице 1.

Таблица 1

### Формируемые компетенции

Название ОПОП ВО	Компетенции	Название компетенции	Составляющие компетенции	
БГУ	ПК-2	умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Владеть:	методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)
		способностью разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ	Уметь:	анализировать состояние социальной среды, в которой реализуются управленческие процессы, ее составляющие и факторы;

## 3 Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Для изучения данной дисциплины необходимо предварительное получение компетенций следующих дисциплин ОПОП: «Основы менеджмента», «Маркетинг», «Теория организации».

Приобретенные в ходе изучения данной дисциплины компетенции необходимы для последующего изучения таких дисциплин как: «Управление изменениями», «Антикризисное управление».

#### 4 Объем дисциплины

Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу по всем формам обучения, приведен в таблице 2.

Таблица 2

Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП	Форма обучения	Индекс	Семестр курс	Трудоемкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттестации	
					Всего	Аудиторная			Внеаудиторная			
						лек.	практ.	лаб.	ПА			КСР
БГУ	ЗФО	Бл1.ДВ.3.01	4	4	17	10	6		1		127	Э

#### 5 Структура и содержание дисциплины

##### 5.1 Структура дисциплины

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.

Таблица 3

Структура дисциплины ЗФО

№	Название темы	Вид занятия	Объем, час.	Кол-во часов в интерактивной и электронной форме, час	СРС, час
1	Современная концепция стратегического управления	Лекция	1		21
		Практическое занятие	1		
2	Стратегии в организации	Лекция	2		21
		Практическое занятие	1		
3	Стратегический анализ среды организации	Лекция	2		21
		Практическое занятие	1		
4	Миссия и цели организации в стратегическом управлении	Лекция	1		21
		Практическое занятие	1		
5	Стратегический выбор и формирование стратегии	Лекция	2		21
		Практическое занятие	1		
6	Управление реализацией стратегии	Лекция	2		22
		Практическое занятие	1		

## 5.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Современная концепция стратегического управления

Содержание лекции. Общая концепция стратегического управления. Этапы развития стратегического управления. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического менеджмента. Сравнительный анализ школ стратегического менеджмента. Теория стратегии: основные элементы и базовые концепции. Объекты стратегического управления. Влияние среды на выбор стратегии.

Основные понятия темы: стратегический менеджмент, стратегия, бюджетно-финансовый контроль, управление на основе экстраполяции, управление на основе предвидения, гибкое управление, оперативное управление, функции управления, видение, миссия, стратегическое поле хозяйствования (бизнеса), стратегическая бизнес-единица, функциональная сфера деятельности, корпоративная стратегия, деловая стратегия, конкурентная стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия, внешняя среда организации, внутренняя среда организации, анализ организационной среды.

Образовательные технологии – для занятий используется презентационный материал.

Практическое занятие 1. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического управления. Школа планирования, школа дизайна, школа позиционирования, школа предпринимательства, когнитивная школа, школа обучения, школа власти, школа культуры, школа внешней среды, школа конфигурации. Сравнительный анализ школ стратегического менеджмента.

Используется следующая интерактивная форма проведения занятия – семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения.

Вопросы для обсуждения:

- 1 Критерии эффективности стратегического управления.
- 2 Стратегические действия в условиях совершенной конкуренции.
- 3 1 Взаимосвязанность элементов стратегии.
- 4 Влияние внешней среды на стратегические решения.
- 5 Ситуация для анализа: «Стратегический выбор пионера российского компьютерного производства».

Ситуация для анализа: «Альянс производителей мороженого».

Литература по теме [1-3].

Форма текущего контроля - собеседование.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме – изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

Вопросы для обсуждения:

### Тема 2. Стратегии в организации

Содержание лекции. Система стратегий организации. Классификация стратегий. Корпоративные стратегии (рост, стабильность, сокращение). Стратегии бизнес-уровня (конкурентные или деловые стратегии). Функциональные стратегии. Взаимосвязь и особенности стратегий разных уровней.

Основные понятия темы: уровни стратегий, стратегии стабильности, стратегии роста, интенсивный рост, интеграционный рост, диверсификация, конкурентное преимущество, эталонные стратегии Портера, лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование, синергия, функциональная стратегия, финансовая стратегия, маркетинговая стратегия, производственная стратегия, стратегия НИОКР, стратегия персонала.

Образовательные технологии – для занятий используется презентационный материал.

Практическое занятие 1. Продуктово-рыночные стратегии. Выбор базовой стратегии одиночного бизнеса. Выбор стратегии инвестиций. Стратегии конкурентной борьбы для бизнеса в одной стратегической хозяйственной зоне. Стратегические ошибки.

Используется следующая интерактивная форма проведения занятия – семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения.

Вопросы для обсуждения:

- 1 Использование модели 5 конкурентных сил Портера при разработке конкурентных стратегий.
- 2 Сочетание внешних и внутренних конкурентных преимуществ в современной практике стратегического управления.

Ситуация для анализа: «Конкурентная стратегия фирмы по продаже сантехники».

Литература по теме [1-3].

Форма текущего контроля - собеседование.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме – изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

Практическое занятие 2. Варианты сокращения бизнеса в многопрофильных организациях. Рост, стабильность и развитие корпорации. Вертикальная интеграция. Диверсификация. Формы интеграции на практике. Влияние поглощений, слияний и интеграции на миссию, стратегию и организационную структуру.

Используется следующая интерактивная форма проведения занятия – семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения.

Вопросы для обсуждения:

- 1 Проведение портфельного анализа (на конкретном примере).
- 2 Всегда ли сокращение является стратегией «последнего средства»?

Ситуация для анализа: «Консервный завод в поисках стратегии», часть 1.

Литература по теме [1-3].

Форма текущего контроля - собеседование.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме – изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

Практическое занятие 3. Маркетинговая стратегия как основа бюджетирования. Роль финансовой стратегии. Варианты производственной стратегии. Необходимость стратегии НИОКР. Виды стратегии развития персонала.

Используется следующая интерактивная форма проведения занятия – семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения.

Вопросы для обсуждения:

- 1 Взаимосвязь функциональных стратегий между собой и со стратегиями других уровней.
- 2 Роль операционных стратегий в стратегическом управлении.

Ситуация для анализа: «Консервный завод в поисках стратегии», часть 2.

Литература по теме [1-3].

Форма текущего контроля - собеседование.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме – изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

### **Тема 3. Стратегический анализ среды организации**

Содержание лекции. Характеристика и цели анализа внешней среды организации. PEST-анализ макросреды: цель, структура, порядок проведения. Конкурентный анализ: модель 5 сил конкуренции по М. Портеру. Отраслевой анализ: цели, содержание, результаты. Причины конкурентного давления и возможные стратегические действия в зависимости от типа конкурентной ситуации. Понятие барьеров входа в отрасль. Концепция движущих сил конкуренции. Понятие ключевых факторов успеха.

Практическое занятие 1. Структура внешней среды организации. Роль внешней среды для достижения стратегических целей. Методы анализа внешней среды.

Используется следующая интерактивная форма проведения занятия – семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте структуру внешней среды и ее основные факторы.
2. Опишите методику проведения PEST-анализа. Для каких целей он проводится?
3. Охарактеризуйте Модель конкуренции М. Портера:

4. Что дает организации отраслевой анализ? Дайте характеристику основным этапам его проведения.
5. Что такое барьеры входа в отрасль? Приведите примеры.
6. Опишите влияние движущих сил конкуренции на ситуацию в отрасли.
7. Для чего организации необходимо определять ключевые факторы успеха в отрасли? Как это связано с конкурентоспособностью предприятия?

Ситуация для анализа «Альянс производителей мороженого»

Ситуация для анализа «Торговая сеть «Пятёрочка»»

Дискуссия на тему «Результаты анализа внешней среды организации и правильный выбор стратегии»

Литература по теме [1-3].

Форма текущего контроля - собеседование.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме – изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

Практическая работа 2. Структура внутренней среды организации. Роль внутренней среды для достижения стратегических целей. Методы анализа внутренней среды.

Используется следующая интерактивная форма проведения занятия – семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
2. По каким основным направлениям проводится стратегический анализ внутренней среды?
3. Что такое «исключительная компетенция»? Приведите классификацию компетенций организации.
4. Что дает «цепочка ценностей» М. Портера для анализа предприятия? Как она используется для проведения стратегического анализа?

Ситуация для обсуждения «Можайский молокозавод»

Дискуссия на тему «Результаты анализа внутренней среды организации и правильный выбор стратегии»

Групповая работа «Создание и использование конкурентного преимущества».

Литература по теме [1-3].

Форма текущего контроля - собеседование.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме – изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

#### **Тема 4. Миссия и цели организации в стратегическом управлении**

Содержание лекции. Понятие видения организации. Функция формирования видения. Понятие и значение миссии бизнеса. Основные компоненты миссии. Подходы к формированию миссии. Формулирование долгосрочных целей бизнеса: понятие цели, определение долгосрочных целей и их ключевых пространств. Критерии качества целей. Создание сбалансированной системы целей и задач. Иерархия целей: структура, правила построения.

Практическое занятие 1. Роль миссии в стратегическом управлении. Различия миссии и видения. Целеполагание в стратегическом управлении. Дерево целей.

Вопросы для обсуждения:

1. Для чего организации необходимо разрабатывать видение?
2. Чем видение организации отличается от ее миссии?
3. Какова роль миссии в стратегическом управлении?
4. Какие компоненты обычно включаются в формулировку миссии?
5. Какие существуют рекомендации к правильной формулировке миссии?
6. Как взаимосвязаны между собой миссия, цели и стратегии?
7. Каким образом обеспечивается единство миссии, целей и стратегии организации и их непротиворечивость?
8. Какие методы используются при формировании системы стратегических целей организации?

Используется следующая интерактивная форма проведения занятия – семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения.

Индивидуальная работа «Анализ миссии предприятия»

Ситуация для анализа «Эволюция миссии McDonald's»

Групповая работа «Разработка миссии и системы целей для организации»

Литература по теме [1-3].

Форма текущего контроля - собеседование.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме – изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

## **Тема 5. Стратегический выбор и формирование стратегии**

Содержание лекции. Моделирование стратегических процессов и ситуаций. Согласование интересов. Стратегические альтернативы. Стратегический выбор и критерии оценки стратегий.

Основные понятия темы: целеполагание, миссия, видение, анализ среды, внешняя среда организации, внутренняя среда организации, организационные срезы, стейкхолдеры и их роль в стратегическом управлении, стратегические альтернативы.

Образовательные технологии – для занятий используется презентационный материал.

Практическое занятие 1. Модели стратегического процесса. Схема формирования стратегии развития предприятия. Технологически согласованный набор элементов разработки стратегии. Ключевые факторы успеха. Стратегическая гибкость предприятия в условиях нестабильности.

Используется следующая интерактивная форма проведения занятия – семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения.

Вопросы для обсуждения:

- 1 Взаимосвязь целей, ключевых факторов успеха и конкурентных преимуществ.
- 2 Уязвимость предприятия и распределение риска в его деятельности в долгосрочной перспективе.

Ситуация для анализа: «Стратегические альтернативы ЗАО «Радищевская мануфактура».

Литература по теме [1-3].

Форма текущего контроля - собеседование.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме – изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

Практическое занятие 2. Оценка достаточности производственного и научного потенциала, возможностей в маркетинге и финансах. Оценка потенциальных возможностей действующей организационной структуры управления и организационного потенциала. Методы стратегического анализа.

Используется следующая интерактивная форма проведения занятия – семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения.

Вопросы для обсуждения:

- 1 Назначение GAP-анализа в стратегическом менеджменте.
- 2 Использование различных инструментов стратегической диагностики и анализа.

Ситуация для анализа: «Магазин бытовой техники: оценка и повышение конкурентоспособности».

Литература по теме [1-3].

Форма текущего контроля - собеседование.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме – изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

## **Тема 6. Управление реализацией стратегии**

Содержание лекции. Реализация стратегий: направления преобразований, элементы, подходы. Особенности и проблемы реализации стратегии в зависимости от типа организационной культуры. Реорганизация организационной структуры в процессе реализации стратегии. Управление изменениями.



Основные понятия темы: организационная культура, организационная структура управления, стратегические изменения. Сопротивление изменениям.

Образовательные технологии – для занятий используется презентационный материал.

Практическое занятие 1. Интеграция разработанной стратегии с соответствующими структурными звеньями и направлениями деятельности. Зависимость успеха реализации стратегии от активности ее поддержки персоналом. Управление сопротивлением на предприятии.

Используется следующая интерактивная форма проведения занятия – семинар в диалоговом режиме, ситуации для анализа и обсуждения.

Вопросы для обсуждения:

- 1 Взаимосвязь (преемственность) этапов формирования стратегии и ее реализации.
- 2 Как изменится организационная структура консервного завода из кейса по теме?

Ситуация для анализа: «Диагностика организационной культуры».

Литература по теме [1-3].

Форма текущего контроля - собеседование.

Итоговый контроль по дисциплине – электронный тест.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме – изучение рекомендованной литературы и научных публикаций по изучаемой теме.

## **6 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Самостоятельная работа студентов (СРС) — это деятельность учащихся, которую они совершают без непосредственной помощи и указаний преподавателя, руководствуясь сформировавшимися ранее представлениями о порядке и правильности выполнения операций. *Цель* СРС в процессе обучения заключается, как в усвоении знаний, так и в формировании умений и навыков по их использованию в новых условиях на новом учебном материале. Самостоятельная работа призвана обеспечивать возможность осуществления студентами самостоятельной познавательной деятельности в обучении, и является видом учебного труда, способствующего формированию у студентов самостоятельности.

В данной учебной программе приведен перечень основных и дополнительных источников, которые предлагается изучить в процессе обучения по дисциплине. Кроме того, для расширения и углубления знаний по данной дисциплине целесообразно использовать: библиотеку диссертаций; научные публикации в тематических журналах; полнотекстовые базы данных библиотеки; имеющиеся в библиотеках вуза и региона публикации на электронных и бумажных носителях.

Самостоятельная работа студента в рамках данного курса должна заключаться в подготовке к практическим и лекционным занятиям.

## **7 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы**

Перечень мер по обеспечению выполнения студентами всех видов самостоятельной работы:

- наличие раздаточного материала, комплектов индивидуальных заданий, учебно-методических материалов;
- обеспечение учебно-методической литературой;
- авторские разработки (печатные и электронные), рекомендуемые для СРС.

## **8 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **9 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

Доступ в электронную информационно-образовательную среду организации, а также к основной и дополнительной литературе в ЭБС осуществляется с компьютеров, подключенных к Электронной библиотеке ВГУЭС:

1. Консультант Плюс: полнотекстовая справочно-информационная система нормативно-правовых документов - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Электронно-библиотечная система издательства (образовательная платформа) «Юрайт» - Режим доступа: <https://urait.ru>
3. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <https://e.lanbook.com/>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - <https://www.elibrary.ru>
5. Электронная библиотека Издательского дома Гребенникова «GrebennikOn» - <https://grebennikon.ru>

## **10 Перечень ресурсов информационно - телекоммуникационной сети**

### **«Интернет»**

1. «Власть». Общенациональный научно политический журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jour.fnisc.ru/index.php/vlast>
2. Государственно-частное партнерство в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/departments/d18/gosudarstvenno\\_chastnoe\\_partnerstvo/](https://www.economy.gov.ru/material/departments/d18/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/)
3. Журнал «Вопросы государственного и муниципального управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vgmu.hse.ru/archive.html>
4. Журнал «Государственная служба» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mgs.migsu.ru/content/archive>
5. Журнал «Государство и право» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.igpran.ru/journal/index.php>
6. Комитет ГД по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления Государственной Думы Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gosduma.net/structure/committees/1760703/>
7. Фонд развития местного самоуправления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fondmsu.ru>

## **11 Перечень информационных технологий**

1. Электронные учебники
2. Технологии мультимедиа.
3. Технологии Интернет (электронная почта, электронные библиотечные системы, электронные базы данных).

**Программное обеспечение:** Microsoft Windows 7 Professional Russian (Academic Open license №47882164, бессрочная), Microsoft Office 2007 RUS (лицензия №44216302, бессрочная), Winrar (электронная лицензия №RUK-web-1355405, бессрочная), Adobe Google Chrome (свободное); Adobe Acrobat Reader (свободное), справочно-правовая система КонсультантПлюс (договор №2020-A0130 от 01.02.2020, срок действия до 31.12.2020)

Программное обеспечение для лиц с ограниченными возможностями

1. Экранная лупа в операционных системах линейки MS Windows
2. Экранный диктор в операционных системах линейки MS Windows

## **12 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие примерным программам дисциплин (модулей), рабочим учебным программам дисциплин (модулей).

Перечень материально-технического обеспечения, необходимого для реализации программы бакалавриата, включает в себя лаборатории, оснащенные лабораторным оборудованием, в зависимости от степени его сложности.

### 13 Словарь основных терминов

**Диверсификация** - процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения.

**Конкурентоспособность** - способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Конкурентоспособность может быть стратегической (на стадии стратегического маркетинга) и фактической.

**Конкуренция** - состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

**Корпоративная (портфельная) стратегия** - это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

**Портфель** - совокупность бизнес-единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу.

**Портфельная стратегия** - стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой - эффективное сбалансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

**Профиль** - это комплексная оценка предприятия, характеризующая его специализацию, организационно-технический уровень, систему управления и организационную культуру.

**Стратегия** - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения (Кунц).

**Стратегическая единица бизнеса (СЕБ)** - это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

**Стратегическая сегментация рынка** - исследование рынка с целью прогнозирования его параметров для разработки стратегии фирмы.

**Функциональные стратегии** - стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии.

Приложение 1  
к рабочей программе дисциплины  
«Стратегический менеджмент базовый курс»

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАЗОВЫЙ КУРС

Направление и направленность (профиль)  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Форма обучения  
заочная

Находка 2020

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) Стратегический менеджмент базовый курс

разработан в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. № 301)

Составитель(и):

*Веролайнен С.И., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, [Sergey.Verolaynen@vvsu.ru](mailto:Sergey.Verolaynen@vvsu.ru)*

*Белецкий Андрей Альфредович, кандидат экономических наук, доцент*

Утвержден на заседании кафедры Гуманитарных и социально-экономических дисциплин

18.03.2020 протокол № 7

Заведующий кафедрой (разработчика)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

## 1 Перечень формируемых компетенций

Таблица – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программе

Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа
ПК-2	Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	3

Компетенция считается сформированной на данном этапе (номер этапа таблица 1 ФОС) в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

## 2 Описание критериев оценивания планируемых результатов обучения

*<ПК-2> <Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры>*

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения)		Критерии оценивания результатов обучения
<b>Знает</b>	методы и технологии управления персоналом и его реализацией в целях достижения стратегических целей и задач организации;	Понимает и может прокомментировать важность вовлечения персонала организации в достижение целей стратегического развития.
	основы использования мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и управленческих задач организации;	Способен классифицировать методы мотивации, лидерства и власти и описать их значение для управления стратегией.
<b>Умеет</b>	использовать теории мотивации, лидерства и управления для решения стратегических и управленческих задач и организации совместной работы на основе знания принципов выбора стратегических альтернатив и моделей корпоративного развития;	Правильно осуществляет выбор методов и механизмов формирования команды в зависимости от конкурентных преимуществ организации.
	разрабатывать мероприятия по мотивации и стимулированию персонала организации на достижение стратегических целей организации;	Качество формирования комплекса мероприятий по формированию команды по разработке и реализации стратегии организации.
<b>Владеет навыками и/или опытом деятельности</b>	технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации для решения стратегических задач и реализации корпоративной миссии;	Обладает качеством лидера способного управлять как личностями, так и группами для достижения целей.
	использования современных инструментов управления человеческими ресурсами в целях реализации стратегии организации;	Оптимальное принятие решений по выбору инструментов воздействия на коллектив.
	формулирования миссии и стратегических целей, постановки и реализации задач развития организации и управления человеческими ресурсами;	Восприятие миссии и стратегических целей как комплексное решение задач коллектива.

### 3 Перечень оценочных средств

Контролируемые планируемые результаты обучения	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС*		
		текущий контроль	промежуточная аттестация	
Знания:	– основ использования мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и управленческих задач организации;	1. Современная концепция стратегического управления.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
			Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
	– разрабатывать мероприятия по мотивации и стимулированию персонала организации на достижение стратегических целей организации;	2. Стратегии в организации.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
			Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
	– основ использования мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и управленческих задач организации; – разрабатывать мероприятия по мотивации и стимулированию персонала организации на достижение стратегических целей организации;	3. Стратегический анализ: основные объекты, методы и модели.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
			Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
	– основ использования мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и управленческих задач организации; – разрабатывать мероприятия по мотивации и стимулированию персонала организации на достижение стратегических целей организации;	4. Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
			Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
	– основ использования мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и управленческих задач организации;	5. Стратегический выбор и формирование стратегии.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
Экспресс-тест (5.4)			Тест (5.4)	
– основ использования мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и	6. Управление реализацией стратегии.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)	
		Выступление (5.1)	Реферат (5.2)	
		Сообщение (5.1)	Задание (5.3)	

	управленческих задач организации; – разрабатывать мероприятия по мотивации и стимулированию персонала организации на достижение стратегических целей организации;		Задание (5.3)	Задача (5.3)
			Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
Умения:	– использовать теории мотивации, лидерства и управления для решения стратегических и управленческих задач и организации совместной работы на основе знания принципов выбора стратегических альтернатив и моделей корпоративного развития;	1. Современная концепция стратегического управления.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
			Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
	– использовать теории мотивации, лидерства и управления для решения стратегических и управленческих задач и организации совместной работы на основе знания принципов выбора стратегических альтернатив и моделей корпоративного развития;	2. Стратегии в организации.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
			Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
	– использовать теории мотивации, лидерства и управления для решения стратегических и управленческих задач и организации совместной работы на основе знания принципов выбора стратегических альтернатив и моделей корпоративного развития;	3. Стратегический анализ: основные объекты, методы и модели.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
			Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
	– использовать теории мотивации, лидерства и управления для решения стратегических и управленческих задач и организации совместной работы на основе знания принципов выбора стратегических альтернатив и моделей корпоративного развития;	4. Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
			Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
– использовать теории	5. Стратегический выбор	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)	



	мотивации, лидерства и управления для решения стратегических и управленческих задач и организации совместной работы на основе знания принципов выбора стратегических альтернатив и моделей корпоративного развития;	и формирование стратегии.	Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
			Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
	– использовать теории мотивации, лидерства и управления для решения стратегических и управленческих задач и организации совместной работы на основе знания принципов выбора стратегических альтернатив и моделей корпоративного развития;	6. Управление реализацией стратегии.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
	Навыки:/владение	1. Современная концепция стратегического управления.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
Сообщение (5.1)			Задание (5.3)	
Задание (5.3)			Задача (5.3)	
Экспресс-тест (5.4)			Тест (5.4)	
– технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации для решения стратегических задач и реализации корпоративной миссии;		2. Стратегии в организации.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
			Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
– формулирования миссии и стратегических целей, постановки и реализации задач развития организации и управления человеческими ресурсами;		3. Стратегический анализ: основные объекты, методы и модели.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
			Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
– формулирования миссии и стратегических целей, постановки и реализации задач развития организации и управления человеческими ресурсами;		4. Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
			Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
			Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
			Задание (5.3)	Задача (5.3)
			Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
– использования современных инструментов управления человеческими ресурсами в целях реализации стратегии организации; формулирования миссии и стратегических целей, постановки и реализации	5. Стратегический выбор и формирование стратегии.	Доклад (5.1)	Эссе (5.2)	
		Выступление (5.1)	Реферат (5.2)	
		Сообщение (5.1)	Задание (5.3)	
		Задание (5.3)	Задача (5.3)	

задач развития организации и управления человеческими ресурсами; – формулирования миссии и стратегических целей, постановки и реализации задач развития организации и управления человеческими ресурсами;	6. Управление реализацией стратегии.	Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)
		Доклад (5.1)	Эссе (5.2)
		Выступление (5.1)	Реферат (5.2)
		Сообщение (5.1)	Задание (5.3)
		Задание (5.3)	Задача (5.3)
		Экспресс-тест (5.4)	Тест (5.4)

#### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности\*

Вид учебной деятельности	Наименование оценочного средства											
	Активность	Эссе, реферат	Экспресс-тест	Тест по теме	Доклад	Выступление	Сообщение	Задание	Кейс-задача	Деловая игра	Тест	Итого
Лекции	5											5
Практические занятия	5				5	5	5	5	5	5		35
Самостоятельная работа		10									10	15
ЭОС Moodle			5	5							10	20
Промежуточная аттестация											20	20
Итого	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	45	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются

		незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

## 5 Примерные оценочные средства

5.1 Перечень вопросов для обсуждения на семинарском занятии, круглом столе, дискуссии, полемики, диспута, дебатов по темам дисциплины:

1. Охарактеризуйте основные этапы развития процесса планирования в организациях.
2. Каковы сильные стороны и в чем ограниченность бюджетно-финансового подхода в планировании?
3. Каковы достоинства и недостатки использования метода экстраполяции в стратегическом планировании?
4. Какова роль высшего руководства организации в разработке стратегического плана?
5. В чем заключается сущность маркетингового (рыночного) подхода в стратегическом менеджменте?
6. В каких функциях менеджмента в наибольшей степени проявляется его стратегическая ориентация?
7. Какое место в стратегическом менеджменте занимает стратегическое планирование?
8. Как с организационной точки зрения следует осуществлять стратегическое планирование в организации?
9. В каких случаях и для чего следует выделять стратегические единицы бизнеса?
10. Почему факторы внешней предпринимательской среды являются главными причинами успехов и неудач организации?
11. Какие факторы внешней среды влияют на деятельность организации?
12. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения ее составляющих и степени их влияния на условия ведения бизнеса.
13. Рассмотрите возможные рычаги воздействия групп влияния на российские организации
14. Сформулируйте основные принципы стратегического планирования.
15. 2. В какой логической последовательности разрабатывается стратегический план?
16. Какими особенностями должно обладать стратегическое планирование, чтобы стратегические планы в наибольшей мере соответствовали реальным условиям их реализации?
17. Какие разделы можно выделить в стратегическом плане?
18. Определите основные требования к стратегическому плану.
19. Рассмотрите деятельность любого известного вам предприятия (можно воспользоваться материалами из Интернета) и выделите самостоятельные сферы деятельности, для которых могут быть разработаны стратегические планы.
20. Какие функциональные стратегии могут быть разработаны для рассматриваемого предприятия?
21. В чем отличие стратегии организации от стратегии для самостоятельных единиц бизнеса (бизнес-стратегий)? Могут ли они совпадать?
22. Сформулируйте возможные целевые установки по различным функциональным сферам деятельности организации.
23. В чем заключаются цели и содержание ситуационного анализа?
24. Обсудите положительные и отрицательные стороны традиционного SWOT- анализа.
25. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие — как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
26. Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед организацией, в которой вы работаете.
27. Проанализируйте положительные и отрицательные стороны таких методов анализа хозяйственного и продуктового портфелей, как матрица БКГ и матрица GE/McKinsey.

28. Дайте оценку достоинствам и недостаткам метода анализа разрывов. Какова его практическая ценность?
29. Используете ли вы в своей практической работе метод сценариев? В чем заключаются трудности его применения?
30. Как классифицируются прогнозы по своему назначению?
31. Каковы особенности нормативных и поисковых прогнозов?
32. Какие статистические методы могут быть использованы при прогнозировании?
33. Каковы главные достоинства и недостатки метода экстраполяции?
34. Были ли в вашей работе примеры комплексного использования различных методов стратегического предпланового анализа? Если да, то каких? Привело ли комплексное использование ряда методов к ожидаемым положительным результатам?

Краткие методические указания по оценке обсуждения вопросов на практическом, семинарском занятии, круглом столе, в рамках дискуссии

Доклады, выступления, презентации и сообщения отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний, умение использовать их в конкретных случаях и защищать собственную точку зрения в рамках корректных и строгих рассуждений с использованием обоснованных аргументов и фактов.

Доклады, презентации сообщения на семинарских и практических занятиях оцениваются по следующим критериям:

- соответствие заявленной теме;
- уместность, актуальность и количество использованных источников;
- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
- глубина проработки материала;
- качество выступления (понятность, логика изложения);
- ответы на вопросы аудитории;
- наглядность (использования иллюстраций, примеров, наличие презентации).

Шкала оценки

Оценка	Баллы*	Описание
5	36–39	Студент в полном объеме раскрыл содержание темы сообщения, смог ответить на все поставленные вопросы, активно задавал вопросы другим докладчикам
4	30–35	Студент раскрыл основные аспекты темы сообщения, смог ответить на большинство поставленных вопросов, не задавал вопросы другим докладчикам
3	24–29	Студент раскрыл основные аспекты темы сообщения, испытывал затруднения при ответе на поставленные вопросы, не задавал вопросы другим докладчикам
2	16–23	Студент испытывал затруднения при раскрытии темы сообщения и при ответе на поставленные вопросы, не задавал вопросы другим докладчикам

**5.2 Список тем эссе, рефератов и докладов по темам дисциплины**

- 1 Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России
- 2 Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление»
- 3 Отличия стратегического управления от стратегического планирования
- 4 Отличия стратегического управления от оперативного управления
- 5 Структура и особенности процесса стратегического управления
- 6 Анализ общего внешнего окружения организации: задачи, методы и порядок проведения

- 7 Угрозы и возможности внешнего окружения организации
- 8 Отраслевой анализ как компонент анализа внешней среды
- 9 Движущие силы развития отрасли
- 10 Структура и оценка сил конкуренции в отрасли
- 11 Оценка конкурентных позиций организаций отрасли
- 12 Ключевые факторы успеха отрасли
- 13 Общая оценка привлекательности отрасли
- 14 Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий)
- 15 Понятие и направления анализа внутренней среды организации
- 16 Задачи и содержание анализа внутренней среды организации
- 17 Использование цепочки ценностей для анализа издержек организации
- 18 Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации.
- 19 Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении
- 20 Факторы, влияющие на формирование миссии
- 21 Виды миссий и особенности их формулировки
- 22 Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей»
- 23 Требования к целям
- 24 Система стратегических планов в организации
- 25 Виды эталонных стратегий развития
- 26 Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации
- 27 Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность.
- 28 Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам
- 29 Условия применения и риски стратегии дифференциации
- 30 Условия применения и риски стратегии фокусирования
- 31 Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества»
- 32 Факторы, влияющие на реализацию стратегии, их характеристика
- 33 Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления
- 34 Области проведения стратегических изменений
- 35 Системы стратегического контроля в организации

#### Методические указания по подготовке оценке эссе, рефератов и письменных работ

Все письменные работы (доклады, выступления, сообщения, эссе, рефераты выполняются в электронной форме и предварительно направляются преподавателю для оценки. Объем письменных работ в зависимости от исследуемой проблемы составляет не менее 3 и не более 8 страниц 12 кеглем через 1,5 интервала.

Структура письменной работы должна отражать последовательное и логичное и содержание исследуемой проблемы, включающее:

- 1) Введение – с указанием цели и актуальности, используемых материалов.
- 2) Содержание работы: разбор исследуемых материалов (статей, монографий) по определённой проблеме, описание основных подходов в используемых источниках; описание используемых методов, индикаторов; предлагаемые авторами подходы, механизмы, методы, их сравнительный анализ с позиции автора;
- 3) Заключение;
- 4) Список источников (не менее 3 зарубежных, изданных за последние 3-5 лет);
- 5) Приложения (при необходимости).

Письменные работы оцениваются по следующим критериям:

- соответствие заявленной теме;
- уместность, актуальность и количество использованных источников;

- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
- глубина проработки материала;
- качество изложения (понятность, логика);
- наглядность (использования иллюстраций, примеров).

#### Шкала оценки

Оценка	Баллы*	Описание
5	36–39	Ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа.
4	30–35	Ответ отражает знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках исследуемой темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.
3	24–29	В ответе содержатся фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; обозначены затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий.
2	16–23	Студент испытывал затруднения при раскрытии темы работы. Ответ отражает незнание, либо отрывочное представление об изучаемой проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

### 5.3 Задания и кейс-задачи по темам дисциплины

1. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами. Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимся на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимущества за счет качественных отличий своей продукции.

2. Перечислите, какие функциональные стратегии и их виды могут быть актуальны для следующих организаций:

- 1) новая сеть магазинов бытовой техники, пытается проникнуть на рынок, используя стратегию дифференциации персонала;
- 2) производитель металлических труб пытается стать лидером на российском рынке металлопроката;
- 3) научно-производственная компания «Фарм-био» приступила к производству не имеющей аналогов биологически активной добавки.

Кейс (пример)

ООО «Торгово-финансовое товарищество «Благовещенский консервный завод» в поисках стратегии

Ранним утром в кабинете экономиста ООО ТФП «БКЗ» раздался звонок:

- Геннадий Генрихович! Это Конфедератов Александр Степанович, давайте сегодня разберемся с вопросом о росте затрат на нашу продукцию? В чем там проблема? Мне нужна ваша консультация.

- Хорошо, Александр Степанович, будет сделано.

Конфедератов А. С. был не на шутку обеспокоен ростом цен на производимую консервированную продукцию. «Продукт ведь предназначен для населения со средним уровнем доходов. Что ж, получается, мы подрываем нашу репутацию производителя?» - с такими вопросами Конфедератов А. С. отправился на совещание директоров, где был намерен разобраться в данной проблеме.

В ходе совещания Конфедератов А. С. предложил в недельный срок разработать альтернативные варианты выхода из сложившейся ситуации.

Краткая характеристика предприятия

«Благовещенский консервный завод» начал работать с июня 1999 года. Общая территория составляет 5300 кв. м, в том числе производственные площади 1100 м<sup>2</sup>.

«Благовещенский консервный завод» расположен в непосредственной близости к Благовещенской ТЭЦ от которой и обеспечивается паром и электроэнергией имея, кроме основную, резервное электроснабжение. что обеспечивает безостановочную работу завода.

На консервном заводе трудится сплоченный коллектив во главе с опытными специалистами, силами которых было сертифицировано и выпускается более 100 видов консервов:

- мясные: «Говядина тушеная», «Свинина тушеная», «Ветчина», паштет «Благовещенский» в ассортименте, «Мясо кур в желе», «Сердце», «Языки», «Тефтели», «Печень и сердце кур в собственном соку» и др.;

- мясорастительные: «Каша с мясом» в ассортименте, «Фасоль с мясом», «Горох с мясом», соя «Пикантная» в ассортименте и др.;

- растительные: солянки, борщи, заправки, папоротник, грибы маринованные.

Особенностью является выпуск консервов из мяса диких животных: «Деликатес таежный» ветчина из мяса медведя, лося, кабана, косули. Вся продукция выпускается в жестяной банке, массой нетто: 100, 250, 340, 550г. Помимо этого заводом выпускаются полуфабрикаты: пельмени, вареники, хинкали, котлеты, биточки, шницеля в ассортименте. Большинство продукции, выпускаемой консервным заводом, является собственными разработками.

Проблемы внешней среды

Руководство консервного завода задумалось: «В каких условиях внешней среды работает данное предприятие? Какова ситуация в отрасли?»

В настоящее время пищевая и перерабатывающая промышленность страны (пищевкусовая, мясная, молочная, рыбная, мукомольно-крупяная и комбикормовая) представляет собой одну из стратегических отраслей экономики, которая призвана обеспечить население России необходимыми по количеству и качеству продуктами питания. Она насчитывает 30 отраслей с более чем 60 подотраслями и видами производства и объединяет более 22 тысяч предприятий различных форм собственности и мощности (их количество за последние несколько лет возросло в несколько раз) общей численностью работающих около 1,4 млн. человек. Доля пищевой и перерабатывающей промышленности в общем промышленном производстве России составляет около 15 %.

В данном секторе преобладает смешанная и частная собственность. В ходе приватизации 82 % крупных и средних предприятий были преобразованы в открытые акционерные общества, около 12 % - в закрытые акционерные общества и товарищества с ограниченной ответственностью. Однако положение многих предприятий остается тяжелым вследствие недостатка средств для технического переоснащения, низкой покупательной способности населения, обуславливающей неполную загрузку производственных мощностей, отсутствия инвестиций, неудовлетворительного состояния отечественной сырьевой базы и высоких цен на импортное сырье.

Следует отметить, что в последние годы качество отечественных продуктов питания растет, и большинство российских продуктов по качеству превосходит импортные. По этой причине, а также в связи со случаями ввоза и реализации некачественных и фальсифицированных товаров, спрос на импортное продовольствие падает.

Развитие пищевой промышленности по-прежнему сдерживают: медленный рост платежеспособного спроса основной массы населения, недостаток сельскохозяйственного сырья для перерабатывающих предприятий, сравнительно низкая производительность труда на таких предприятиях.

Развитие отрасли непосредственно зависит от влияния экономических, политических, социальных факторов и научно-технического прогресса.

Итоги последних четырех лет - формирование тенденции к росту экономики (в среднем на 5,8 5 в год и более чем на 25 % за 4 года), продолжался рост доходов и уровень потребления. Вместе с тем, социально-экономические проблемы страны говорят о неустойчивости роста. Уровень экономического развития недопустимо низок. Отсюда - низкое качество жизни, усугубляемое большим различием доходов граждан. Сохраняется перекося структуры экономики в пользу энергосырьевого сектора и транспорта (на долю ТЭКа приходится 30 % промпроизводства, 32 % доходов всех бюджетов на 54 % федерального бюджета). Такой перекося усложняет модернизацию экономики. При сохранении таких темпов и структуры роста Россия не сможет выйти на приемлемый уровень жизни в ближайшие 10 лет. Инфраструктура экономики не отвечает потребностям бизнеса.

Остается недопустимо высоким и обременительным вмешательство государства в экономическую деятельность: широки полномочия государственных органов в перераспределении ресурсов, высоки административные барьеры для предпринимательства, чрезмерны налоговая нагрузка и прямое участие государства в производстве товаров и услуг.

Государственное регулирование качества продуктов питания осуществляется через стандартизацию и сертификацию. Для развития собственной инициативы товаропроизводителей государство предоставило им право самим разрабатывать и утверждать технические условия на продукцию, что позволяет расширить ассортимент и разнообразить оформление продовольственных товаров.

Положение на рынке: хорошо-то, хорошо, да ...

Оптовые базы Амурской области г. Благовещенска заполнены привозной с Западных районов продукцией. Специалистами «Благовещенского консервного завода» не однократно проводился органолептический анализ привозной продукции. Исходя из проведенных исследований, сложилось общее мнение, что многие производители используют в производстве заменители мяса - соевые добавки, текстураты, ухудшающие качество продукции. Согласно проведенным исследованиям маркетинговым отделом фирмы ООО «Фауст-Лидер», было выявлено, что продукция с соевыми заменителями уступает по качеству продукции, выработанной на натуральном сырье, или на такую продукцию значительно снижается спрос, и покупатели переходят к другому производителю.



Местные производители, такие как ЗАО «Орбита-Агро» г. Благовещенск, Благовещенский ОАО «Мясокомбинат», не составляют особой конкуренции. У них продукция вырабатывается с очень маленьким ассортиментом и в очень маленьком объеме. На Березовском, Белогорском и Завитинском консервных заводах работа построена сезонно, с упором на растительные консервы, поздней осенью, зимой и ранней весной заводы простаивают, что приводит к убыткам. Такие производители, как «Главпродукт» г. Москва, Консервный завод г. Улан-Удэ, Ставропольский край ОАО «Консервный завод «Ставропольский» - консервы мясные и мясорастительные, Кировская область ЗАО «Племзавод «Красногорский»

- консервы для приготовления первых обеденных блюд в основном проигрывают в качестве, так как для снижения себестоимости, нарушая нормативно-техническую документацию многие производители используют в мясных консервах соевые текстураты - заменители мяса, что значительно снижает качество продукции.

#### Влияние поставщиков

Для снижения стоимости продукции предприятие стремимся работать без посредников, так как каждый посредник имеет свой процент наценки. Для каждого вида сырья, поставляемого на консервный завод, имеется огромное количество желающих поставлять сырье (таблица 1).

В течение четырех лет отработывались связи с поставщиками и на сегодняшний день круг поставщиков сформирован, и в принципе не меняется. Закуп сырья и материалов в основном осуществляется по товарообмену, или в случае острой необходимости с отсрочкой платежа перечислением.

Высокие затраты вызваны поставками жестяной банки из г. Находки, Приморского края, г. Волгодонска.

#### Покупатель решает все...

Возраст потребителей варьирует от школьного до пенсионного.

Срок годности консервов и условия хранения составляют 2 года при температуре от 0 до 20°C и относительной влажности воздуха не более 75 %, что позволяет употреблять их в поездках на дачу, в путешествиях, на соревнованиях, а так же дома для приготовления различных блюд.

Местные потребители предпочитают приобретать продукцию «Благовещенского консервного завода» по сравнению с привозной, потому что данная продукция дешевле за счет отсутствия наценки при транспортировании и за счет реализации в собственных магазинах.

#### Что такое «Благовещенский консервный завод»?

кадровый срез

На Благовещенском консервном заводе трудится сплоченный коллектив, возглавляемый опытными специалистами:

- зам. директора по производству - образование высшее «ДальГАУ» факультет механизации - Уварова Л.Г.;

- главный технолог - образование высшее «ДальГАУ» технология консервирования и пищевых концентратов, аттестат общества «Знание» бухгалтерский учет, слушатель президентской программы, стаж работы в области управления - 5 лет - Литвина О.В.;

- технолог - образование среднеспециальное, техникум кооперативной торговли, отделение общественного питания, студентка 3 курса Даль ГАУ технология мяса, стаж работы на этой должности - 4 года - Точилина Л.П.;

- бригадир - образование среднеспециальное, сельскохозяйственный техникум агрономический факультет, стаж работы на этой должности - 4 года - Гаврилов Н.А.;

- операторы проходят обучение на месте со сдачей экзаменов и несут ответственность за определенное оборудование.

Всего на Благовещенском консервном заводе трудится около 45 человек.

Производственный срез

«Благовещенский консервный завод» оснащен оборудованием отечественного производства. Производственная мощность завода составляет 10 тыс. жесть банок № 6 (250 г.), № 9 (340 г.) в смену. Завод оснащен двумя закаточными машинами типа Б4-КЗК-79А, что значительно сокращает сроки перехода с одного типоразмера жесть банки на другой. На предприятии установлен вакуум выпарной аппарат МЗС-320, который позволяет производителю высоко качественный соевый белок, используемый в производстве консервов;

Производство является центральным ядром организации, организованным на основе рационального сочетания в пространстве и времени средств, предметов труда и самого труда для реализации производственного процесса по изготовлению консервной продукции.

По заявкам от торгового отдела составляется план производства продукции на неделю, затем главным технологом составляются наряд - задания и заявка доставки сырья и материалов. По заявке доставки сырья и материалов товаровед по снабжению привозит сырье. Осуществляется входной контроль сырья. По наряд - заданиям зав. складом выдает сырье бригадир, который отдает распоряжение бригаде, а она в свою очередь осуществляет подготовку сырья и материалов осуществляет производство продукции в соответствии с технологическим процессом, по нормативно - технической документации и утвержденной рецептуре. Готовая продукция отстаивается в течение 11 дней, проходит лабораторный контроль и передается на склад, откуда происходит реализация потребителю.

Такая система отлаживалась с первых дней работы завода и в течение четырех лет претерпевала небольшие изменения. Но в наши дни она является наиболее приемлемой для данного предприятия и позволяет четко выявлять проблемы на каждом участке и быстро реагировать на их устранение.

маркетинговый срез

Ассортимент продукции, которую выпускает Благовещенский консервный завод, разработан с учетом особенностей субконтинентальных климатических условия Амурской области. В основном упор делается на мясные и мясорастительные консервы, потому что со- и, фруктовые консервы целесообразнее производить в тех районах, где сбор фруктов производится несколько раз в год, а если работать на привозном сырье, то на себестоимость ложатся дополнительные затраты при транспортировке. Так же не однократно завод решал вопрос по производству рыбных консервов, однако не имея своей сырьевой базы невыгодно производить продукцию из привозного сырья, когда гораздо дешевле рыбные консервы, производимые на плавбазах и кораблях из свежего, только что выловленного сырья. С момента освоения завода была разработана товарная марка продукции. Постоянно ведётся разработка новых видов продукции, благодаря чему предприятию удастся удерживать потребителя.

Фирма ООО «Фауст-Лидер» является партнером ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод» и согласно договору, вся продукция завода поступает в ее торговую и розничную сеть. Службой маркетинга разработана система скидок оптовым покупателям.

Предприятием выбрана стратегия усиления позиции на рынке, при которой делается все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Маркетинговым отделом прилагаются огромные усилия для реализации этой стратегии. Стратегия ценообразования направлена всеми усилиями на удержание цен на должном уровне. Руководством фирмы поставлена задача: «выпускать качественную продукцию, а прибыль сама придет».

ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод» находится в постоянном поиске новых видов продукции, товарного оформления, улучшения качества, увеличения производительности, удержания себестоимости, новых партнеров, которые смогут предложить сырье на еще более выгодных условиях. Регулярно Благовещенский консервный завод участвует в ярмарках, конкурсах, презентациях, дегустациях.

#### Финансовый срез

Особой проблемой для производства, как и для многих предприятий, является нехватка финансов. Эта проблема ведет за собой цепь проблем, препятствующих производству продукции. Задержки в доставке сырья, банко-тары приводят к вынужденным остановкам завода, а также к увеличению затрат предприятия.

На основе анализа финансовых отчетов организации были получены данные, характеризующие ее финансовое положение (таблица 2-4).

#### «Трудности выбора перспективного направления развития»

Через неделю руководству фирмы поступили различные варианты дальнейшего развития, один из которых представляет собой создание собственного производства жестяной консервной тары. Эта потребность в первую очередь вызвана тем, что доля тары в структуре себестоимости готовой продукции завода составляет 20-30 %.

Рынок консервной банки в Дальневосточном регионе представлен основными производителями жестяной консервной тары:

- Находкинская жестяно-баночная фабрика (НЖБФ);
- Сахалинская жестяно-баночная фабрика (СЖБФ).

В настоящее время на предприятиях выпускается в основном сборная банка №6 («рыбная банка»). Технология изготовления последней сложна, трудоемка, а в результате высока себестоимость готовой продукции. К тому же НЖБФ, являясь естественным монополистом в регионе и нашим партнером, постоянно увеличивает отпускную цену своей продукции.

Другими известными производителями банко-тары в России являются Дмитровский завод алюминиевой консервной банки (ДОЗАЛК), Санкт-Петербургская жестяно-баночная фабрика (СПЖБФ). Эти предприятия специализируются на производстве цельноштампованной жесть-банки различных типоразмеров и изготавливают продукцию высокого качества. Однако, учитывая расстояние перевозок, низкий процент заполнения транспортных средств готовой продукцией, растущие ж/д тарифы, транспортные расходы, существенно увеличивают стоимость комплекта «банка-крышка».

В таблице 5 представлены оптовые цены жесть-банки (на основании прайс-листов) вышеперечисленных изготовителей на 01.04.2002 г. Использование такой дорогостоящей потребительской тары в производстве «Благовещенского консервного завода» делает его продукцию неконкурентоспособной.

Реально существует потребность в организации собственного производства жестяной тары необходимых типоразмеров, которое смогло бы не только обеспечить собственное производство необходимым количеством тары, но и приносить прибыль от реализации банки стороннему по гребни гелю.

В результате изучения рынка оборудования по производству потребительской тары выбор БКЗ был остановлен на оборудовании для производства консервных банок и крышек к ним ОАО «Азовского завода кузнечнопрессовых аппаратов».

Для работы на новом оборудовании потребуются квалифицированные рабочие: операторы прессы по изготовлению цельноштампованной банки и операторы прессы по изготовлению «концов» банки (крышка, донышко). Существует единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), в котором оговариваются требования к рабочим

профессиям. Кроме других требований операторы должны иметь среднее специальное образование или среднее образование и стаж работы не менее 5 лет. Из-за высоких требований к профессиональной подготовке рабочих, оплата их труда должна быть на уровне оплаты труда рабочих высших разрядов.

При выборе поставщика оборудования, в первую очередь внимание обращалось на производительность, компактность, дизайн и цену аппаратов. Оборудование Азовского завода соответствует аналогичным европейским образцам, а цена на порядок ниже. Завод даёт гарантию на установку и сдачу оборудования покупателю. Аппараты Азовского завода сертифицированы. Сертификат гарантирует их безопасность, соответствие всем возможным на территории РФ требованиям, правилам и нормам.

Вопросы и задания для обсуждения ситуации:

1. В чем состоят сильные и слабые стороны, возможности и угрозы данного предприятия?
2. Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству предприятия?
3. Идентифицируйте вид диверсификации в результате организации собственного производства жестяной консервной тары?
4. Какие мотивы и предпосылки послужили стимулом для развития данного направления развития предприятия?
5. Определите достоинства и недостатки при реализации данной стратегии диверсификации?

#### Методические указания по выполнению и оценке заданий и задач

Задания и кейс-задачи по темам могут быть представлены как в форме письменных работ, так и в форме докладов и презентаций и оформлены в соответствии с требованиями к письменным или устным работам. Они отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний для использования на практике, а также корректность и строгость рассуждений.

#### Шкала оценки

Оценка	Баллы*	Описание
5	36–39	Студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
4	30–35	Работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.
3	24–29	Студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены

		основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.
2	16–23	Ответ отражает незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа.

#### 5.4 Фонд примерных тестовых заданий:

1. Наиболее важная предпосылка появления стратегического управления
  - 1) высокая степень централизации управления
  - 2) стабильность внешней среды
  - 3) расширение географических рамок деятельности
  - 4) ужесточение законодательства в области социальной ответственности организаций
2. Основной критерий, характеризующий стратегическое управление
  - 1) получение организацией прибыли
  - 2) ориентация во времени на долгосрочную перспективу
  - 3) поиск путей более эффективного использования ресурсов
  - 4) концентрация внимания на внутренних проблемах предприятия
3. Сущность современного стратегического менеджмента - управление на основе
  - 1) контроля за исполнением
  - 2) экстраполяции
  - 3) предвидения изменений
  - 4) гибких экстренных решений
4. Заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата
  - 1) миссия
  - 2) стратегия
  - 3) стратегический план
  - 4) стратегический менеджмент
5. Основной критерий эффективности управления при стратегическом управлении
  - 1) получение прибыли
  - 2) рациональное использование производственного потенциала
- 3) своевременность и точность реакция организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения
  - 4) выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
6. Функции стратегического управления:
  - 1) планирование стратегии
  - 2) координация действий по реализации стратегических задач
  - 3) бюджетно-финансовый контроль
  - 4) прогнозирование
7. Основные компоненты, образующие цепь перспективно-целевых решений, в рамках стратегического управления предприятием
  - 1) видение, сфера бизнеса, миссия, стратегии, программы и планы
  - 2) миссия, цели, задачи
  - 3) сфера бизнеса, стратегии, программы и планы
  - 4) видение, миссия, цели, задачи, стратегические планы
8. Этапы процесса стратегического управления:

- 1) анализ среды
  - 2) распределение ресурсов
  - 3) мотивация персонала
  - 4) реализация стратегии
9. Исходный процесс в стратегическом управлении
- 1) определение миссии
  - 2) анализ среды
  - 3) распределение ресурсов
  - 4) выбор стратегии
10. Объекты стратегического управления:
- 1) исследование и развитие
  - 2) предприятие в целом
  - 3) стратегическое поле бизнеса
  - 4) контроль реализации стратегии
11. Стратегия организации определяет:
- 1) результаты деятельности структурных элементов организации;
  - 2) эффективность использования человеческих ресурсов;
  - 3) достижение долговременных целей развития организации;
  - 4) методы анализа внутренней среды.
12. Видение организации означает:
- 1) классификацию ресурсов, необходимых для достижения основной цели;
  - 2) представление о желаемом состоянии организации в будущем;
  - 3) измеримую и достижимую цель развития организации;
  - 4) увеличение доходов.
13. Миссия организации определяет:
- 1) основные параметры внешней среды;
  - 2) публичную цель деятельности организации;
  - 3) требования к качеству используемых ресурсов;
  - 4) контроль за бизнес-процессами.
14. Цели организации характеризуются:
- 1) отсутствием временных границ;
  - 2) множеством показателей;
  - 3) ответственностью персонала перед менеджерами организации;
  - 4) достижимыми конкретными результатами.
15. Базовые стратегии развития организации включают в себя:
- 1) стратегию ограниченного роста;
  - 2) наиболее рискованную стратегию;
  - 3) стратегию сокращения производства товаров и услуг;
  - 4) привлечение высококвалифицированных специалистов.
16. Конкурентные стратегии определяются:
- 1) снижением издержек производства и сбыта;
  - 2) стабильными показателями качества при неизменных издержках;
  - 3) расширением ассортимента и обновлением продукции;
17. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках позволяет:
- 1) регулировать рост цен на потребляемые материалы, энергию и комплектующие изделия;
  - 2) быстро обновлять ассортимент;
  - 3) гарантировать финансовую устойчивость при снижении цен;
  - 4) увеличивать долю рынка.
18. Стратегия дифференциации содержит следующие преимущества:
- 1) обеспечение разнообразия товаров и услуг;
  - 2) обслуживание ограниченного круга потребителей;

- 3) расширение круга взыскательных потребителей;
  - 4) низкие затраты на инновации.
19. Что из перечисленного ниже является недостатками стратегии фокусирования?
- 1) охватывает все основные сегменты рынка;
  - 2) позволяет крупным компаниям экономить издержки;
  - 3) ограничивает сбыт при узком ассортименте;
  - 4) возможен диктат поставщиков ресурсов.
20. Стратегия обновления продукции обуславливается:
- 1) совершенствованием государственных стандартов;
  - 2) применением методов эвристического прогнозирования;
  - 3) развитием рынка консалтинга;
  - 4) необходимостью создания конкурентных преимуществ.
21. Стратегические союзы (альянсы) позволяют:
- 1) избегать конфликтов по поводу целей и методов управления;
  - 2) повышать инвестиционную привлекательность;
  - 3) достигать прогнозируемых результатов;
  - 4) расширять применение новых технологий.
22. Совместное предприятие характеризуется:
- 1) наличием лицензионных соглашений;
  - 2) созданием бизнес-структуры для объединения сильных сторон партнеров;
  - 3) реализацией стратегии обновления продукции;
  - 4) необходимостью использования метода экспертных оценок и метода Дельфи.
23. Стратегическая интеграция инсорсингового типа предполагает:
- 1) привлечение сторонних фирм для выполнения отдельных операций;
  - 2) передачу на договорной основе сторонним фирмам выполнения отдельных функций;
  - 3) производство и реализацию конечной продукции на предприятиях, контролируемых одной компанией;
  - 4) развитие внешних связей предприятия.
24. Стратегическая интеграция аутсорсингового типа позволяет:
- 1) объединять акции, принадлежащие интегрируемым предприятиям;
  - 2) создавать замкнутую структуру производства и сбыта продукции;
  - 3) создавать на основе самостоятельных предприятий единое юридическое лицо;
  - 4) углублять специализацию деятельности путем привлечения сторонних фирм.
25. Слияния и поглощения компаний преследуют следующие цели:
- 1) сокращение сфер деятельности;
  - 2) ограничение конкуренции;
  - 3) снижение конкурентоспособности новых корпоративных структур;
  - 4) проведение единой ценовой политики.
26. Стратегическое планирование предполагает:
- 1) разработку бухгалтерской отчетности;
  - 2) участие в подготовке планов технологически связанных компаний;
  - 3) количественную оценку перспективных результатов и затрат компании;
  - 4) регулярную аттестацию сотрудников.
27. Этапами стратегического планирования являются:
- 1) классификация методов прогнозирования;
  - 2) применение ситуационного подхода к стратегическому менеджменту;
  - 3) заключение лицензионного соглашения между партнерами;
  - 4) анализ, прогноз, разработка перспективных показателей развития и контроль.
28. Назначение бизнес-плана:
- 1) определение формальных и неформальных организационных групп в компании;
  - 2) выбор и оценка стиля руководства;

- 3) описание основных аспектов будущего развития компании;
  - 4) документ для инвестора.
29. Основные разделы бизнес-плана не содержат:
- 1) маркетингового плана;
  - 2) плана производства;
  - 3) финансового плана;
  - 4) оценку видов управленческого контроля.
30. SWOT-анализ предназначен:
- 1) для оценки финансового состояния организации;
  - 2) расчета предпринимательских рисков;
  - 3) определения сильных и слабых сторон организации;
  - 4) определения возможностей и угроз.
31. Внешними угрозами могут быть:
- 1) ослабление позиций конкурентов;
  - 2) медленный рост спроса;
  - 3) привлечение новых технологий;
  - 4) низкие барьеры входа на рынок.
32. Внешними возможностями могут быть:
- 1) появление новых конкурентов;
  - 2) сильная зависимость от снижения спроса;
  - 3) увеличение доступности кредитов;
  - 4) рост спроса на товары заменители.
33. Внутренние сильные стороны компании включают в себя:
- 1) высокие цены на факторы производства;
  - 2) узкий ассортимент продукции;
  - 3) запас производственных мощностей;
  - 4) преобладание займов над собственными средствами.
34. Внутренние слабые стороны компании — это:
- 1) специализированное оборудование;
  - 2) высокие административные издержки;
  - 3) рост затрат на инновации;
  - 4) реализация стратегических планов развития.
35. PEST-анализ не содержит:
- 1) анализа законодательства и нормативно-правовых актов;
  - 2) прогноза развития фирм-конкурентов;
  - 3) развития теории управления;
  - 4) оценки демографической ситуации.
36. Модель пяти факторов конкуренции исследует:
- 1) структуру издержек производства;
  - 2) развитие существующих и потенциальных конкурентов;
  - 3) зависимость рентабельности от реализации новых продуктов;
  - 4) поставщиков и потребителей.
37. Бенчмаркинг как метод анализа предполагает:
- 1) оценку системы налогов;
  - 2) сравнение эффективности работы компании с показателями успешных фирм;
  - 3) анализ цепочки создания ценности;
  - 4) сопоставление затрат на основную и вспомогательную деятельность компании.
38. Функционально-стоимостный анализ (ABC — Activity Based Costing) учитывает:
- 1) инновационную активность компании;
  - 2) курсы акций компании;
  - 3) разбиение элементов деятельности компании по степени влияния на результат;
  - 4) структуру продаж, запасов, доходов.



39. Разработка матрицы БКГ (Boston Consulting Group) служит:
- 1) для формирования сбалансированного товарного портфеля;
  - 2) изучения организационно-правовой формы компании;
  - 3) формирования четырех групп продуктов, соответствующих приоритетным целям;
  - 4) изучения соответствия характеристик товара стандартам.
40. Матрица Мак-Кинси (McKinsey) включает:
- 1) соотношение между необходимым и фактическим расходом ресурсов;
  - 2) интегральную оценку долгосрочной привлекательности рынка;
  - 3) коэффициенты затрат на управление на единицу выпускаемой продукции;
- факторы оценки конкурентоспособности;

#### Краткие методические указания к прохождению тестов

Отвечая на вопросы теста студенту необходимо определить один или несколько правильных вариантов ответа, ответить на вопросы по сопоставлению, руководствуясь знаниями, полученными на лекционных занятиях и в ходе самостоятельно работы.

Оценка	Баллы*	Описание
5	36–39	Студент демонстрирует отличное и всестороннее знание основных терминов и теоретических вопросов соответствующих разделов дисциплины, способность дать им определение и корректно использовать их в контексте содержания дисциплины
4	30–35	Студент демонстрирует хорошее знание основных терминов и вопросов соответствующих разделов дисциплины, способность дать им определение, допускает незначительные ошибки при их использовании их в контексте содержания дисциплины
3	24–29	Студент демонстрирует удовлетворительное знание основных терминов и вопросов соответствующих разделов дисциплины, способность дать им определение, но испытывает затруднения при их использовании их в контексте содержания дисциплины
2	16–23	Студент демонстрирует отсутствие знания основных терминов и вопросов соответствующих разделов дисциплины, не способен дать им определение и корректно использовать их в контексте содержания дисциплины

## Приложение А

### Примерный перечень оценочных средств (ОС)

№ П/П	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
<b>Устный опрос</b>			
1	Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Коллоквиум	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
3	Доклад, сообщение	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.	Темы докладов, сообщений
4	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут,	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола,
<b>Письменные работы</b>			
1	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
2	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	Комплект контрольных заданий по предмету
3	Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Тематика эссе

4	Реферат	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Темы рефератов
5	Курсовая работа	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Темы рефератов
6	Лабораторная работа	Средство для закрепления и практического освоения материала по определенному разделу.	Комплект лабораторных заданий
7	Конспект	Продукт самостоятельной работы обучающегося, отражающий основные идеи заслушанной лекции, сообщения и т.д.	Темы/разделы дисциплины
8	Портфолио	Целевая подборка работ обучающегося, раскрывающая его индивидуальные образовательные достижения в одной или нескольких учебных дисциплинах.	Структура портфолио
9	Проект	Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных проектов
10	Деловая и/или ролевая игра	Совместная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
11	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи

12	Рабочая тетрадь	Дидактический комплекс, предназначенный для самостоятельной работы обучающегося и позволяющий оценивать уровень усвоения им учебного материала.	Образец рабочей тетради
13	Разноуровневые задачи и задания	Различают задачи и задания:	Комплект разноуровневых задач и заданий
		а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;	
		б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;	
		в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.	
14	Расчетно-графическая работа	Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по модулю или дисциплине в целом.	Комплект заданий для выполнения расчетно-графической работы
15	Творческое задание	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий
<b>Технические средства</b>			
1	Тренажер	Техническое средство, которое может быть использовано для контроля приобретенных обучающимися профессиональных навыков и умений по управлению конкретным материальным объектом.	Комплект заданий для работы на тренажере

### Примерный набор критериев оценивания планируемых результатов обучения

Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
<b>Знания</b>	полнота обоснования и корректность ответов на поставленные теоретические вопросы; правильность и глубина ответов на поставленные вопросы; способность комментировать и приводить примеры и аргументы в пользу ответа;
<b>Умения</b>	корректность выбора методов (инструментов) решения задач; самостоятельность решения поставленных задач; корректность использования профессиональной терминологии; ориентироваться в многообразных неоднозначных ситуациях;
<b>Навыки</b>	