



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
**«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направление подготовки

**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль): «**Менеджмент организации**»

Воронеж 2023

---

## 1. Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Темы дисциплины	Индекс контролируемого индикатора компетенции	Оценочные средства		Технология оценки (способ контроля)
			наименование	№ заданий	
1	Введение в дисциплину	ПК-2 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	Вопросы для экзамена	1-3	Проверка преподавателем ответов на экзамене
			Опрос	Вопросы к теме 1	Проверка преподавателем ответов на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	1-7	Оценка преподавателем на семинарских занятиях
2	Теоретические основы стратегического менеджмента	ПК-2 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	Вопросы для экзамена	4-10	Проверка преподавателем ответов на экзамене
			Опрос	Вопросы к теме 2	Проверка преподавателем ответов на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	8-14	Оценка преподавателем на семинарских занятиях
			Тест	1-9	Проверка преподавателем
3	Формирование миссии, видения и целей в стратегическом управлении	ПК-2 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	Вопросы для экзамена	11-18	Проверка преподавателем ответов на экзамене
			Опрос	Вопросы к теме 3	Проверка преподавателем ответов на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	15-22	Оценка преподавателем на семинарских занятиях
			Творческая работа (решение ситуационных задач)	1-5	Проверка преподавателем и групповое обсуждение на семинарских занятиях
			Тест	1-13	Проверка преподавателем
4	Оценка и анализ внешней и внутренней среды организации	ПК-2 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	Вопросы для экзамена	19-25	Проверка преподавателем ответов на экзамене
			Опрос	Вопросы к теме 4	Проверка преподавателем ответов на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	23-29	Оценка преподавателем на семинарских занятиях
			Творческая работа (решение ситуационных задач)	6-12	Проверка преподавателем и групповое обсуждение на семинарских занятиях
5	Стратегии в стратегическом менеджменте	ПК-2 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	Вопросы для экзамена	26-30	Проверка преподавателем ответов на экзамене
			Опрос	Вопросы к теме 5	Проверка преподавателем ответов на семинарских занятиях

			Реферат (доклад)	30-34	Оценка преподавателем на семинарских занятиях
			Творческая работа (решение ситуационных задач)	13-15	Проверка преподавателем и групповое обсуждение на семинарских занятиях
6	Управление и контроль реализации стратегии	ПК-2 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	Вопросы для экзамена	31-34	Проверка преподавателем ответов на экзамене
			Опрос	Вопросы к теме 6	Проверка преподавателем ответов на семинарских занятиях
			Реферат (доклад)	35-38	Оценка преподавателем на семинарских занятиях
			Контрольная работа	1-9	Оценка преподавателем контрольной работы

## 2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

### 2.1. Вопросы для подготовки к экзамену

1. Актуальность стратегического менеджмента
2. Цель и задачи стратегического менеджмента
3. Проблемы стратегического управления в России
4. Понятие стратегии в стратегическом менеджменте
5. Стратегия Г. Минцберга 5 «П»
6. Понятие и сущность стратегического менеджмента
7. Этапы развития стратегического менеджмента
8. Стратегический менеджмент как система и процесс управления
9. Основные отличия стратегического управления от оперативного управления
10. Основные отличия стратегического управления от текущего управления
11. Видение в организации
12. Понятие миссии в организации
13. Основные составляющие миссии организации
14. Стратегические цели организации
15. Требования к целям организации.
16. Правило SMART в стратегическом менеджменте
17. Отличия миссии фирмы от целей
18. Уровни целей в организации
19. Внутренняя среда организации
20. Внешняя среда в организации
21. Информационное обеспечение внутренней среды организации
22. Информационное обеспечение внешней среды организации
23. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды
24. Сущность и содержание PEST-анализа
25. Сущность и содержание SWOT анализа

26. Признаки классификации стратегий
27. Базовые стратегии роста организации
28. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ
29. Стратегии поведения в конкурентной среде
30. Функциональные стратегии в стратегическом менеджменте
31. Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи
32. Стратегические изменения при реализации стратегии
33. Стратегический контроль и контроллинг
34. Оценка реализации и корректировка стратегии

## 2.2. Вопросы для опроса по темам дисциплины (в рамках практических и семинарских занятий)

Формулировка задания
<p><b>Тема № 1. Введение в дисциплину.</b> Актуальность и особенности стратегического менеджмента. Цель и задачи дисциплины. Связь дисциплины с другими дисциплинами.</p>
<p><b>Тема № 2. Теоретические основы стратегического менеджмента.</b> Понятие и сущность стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент как система и процесс управления. Основные отличия стратегического и оперативного управления.</p>
<p><b>Тема № 3. Формирование миссии, видения и целей в стратегическом управлении.</b> Видение и миссия организации. Стратегические цели. Требования к целям. Правило SMART.</p>
<p><b>Тема № 4. Оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.</b> Понятие внутренней и внешней среды организации. Информационное обеспечение анализа среды организации. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды. PEST-анализ. SWOT-анализ.</p>
<p><b>Тема № 5. Стратегии в стратегическом менеджменте.</b> Признаки классификации стратегий. Базовые стратегии роста организации. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентной среде. Функциональные стратегии.</p>
<p><b>Тема № 6. Управление и контроль реализации стратегии.</b> Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи. Стратегические изменения при реализации стратегии. Стратегический контроль и контроллинг. Оценка реализации и корректировка стратегии.</p>

## 2.3. Творческая работа (примеры ситуационных задач)

Формулировка задания
<p><b>Ситуационная задача 1.</b></p> <p><b>Понятия миссии, видения, цели и стратегии</b></p>
<p><b>Цель.</b> Освоение базовых категорий стратегического менеджмента и их применения в управления фирмой в условиях нестабильного рынка.</p> <p><b>Задание.</b> Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.</p> <p>Какова роль миссии в деятельности компании? Чьи интересы отражает миссия компании? Можно ли для формулирования миссии своей организации использовать миссию чужой организации? Что необходимо знать, чтобы сформулировать миссию компании? Кто принимает участие в определении миссии?</p> <p>Как вы считаете, стратегические цели носят субъективный или объективный характер? В чем отличие видения и стратегической цели? Какие внешние или внутренние обстоятельства побуждают руководство фирм избирать те или иные стратегические цели организации?</p>

**Цель.** Выработка практических навыков формулирования и оценки стратегического видения организации.

**Задание.** Составление текста Видения. Представьте себе вашу фирму через 5-10 лет и попробуйте дать письменные ответы на следующие вопросы:

Каково будет Ваше положение на рынке?

Что будут говорить потребители о Вашей организации?

Что будут говорить о Вашей организации конкуренты?

Что будут говорить ваши сотрудники об организации?

Как в организации будут приниматься решения, какова будет ее структура, как будут осуществляться коммуникации?

Каковы будут ее недостатки и возможности совершенствования?

Что позволит вашей организации за эти пять – десять лет стать столь успешной?

На основе выработанных ответов сформулируйте письменно Ваш вариант Видения организации.

## **Ситуационная задача 2.**

### **Формулирование миссии организации**

**Цель.** Выработка навыков формулирования и оценки миссии организации.

**Задание.** Проанализируйте приведенные ниже миссии компаний. Российская клиническая лаборатория ООО «ИНВИТРО».

«Независимая лаборатория ИНВИТРО выполняет все виды медицинских анализов, эффективно помогая врачам и Вам лично заботиться о Вашем здоровье на протяжении всей жизни.

Наша сила – это профессионализм, высокая компетентность, опыт и знания. Мы единая команда, которая уверена, что невыполнимых задач нет.

Наши качественные услуги – залог эффективного развития здравоохранения Российской Федерации.

Уверенно оценивая свою позицию в секторе лабораторной диагностики, ИНВИТРО планирует в ближайшие годы значительно расширить спектр и географию распространения предлагаемых услуг, интегрируясь, таким образом, в развивающийся значительными темпами рынок коммерческого здравоохранения».

Джонсон и Джонсон. В 1943 году Генерал Роберт Вуд Джонсон, сын одного из основателей компании Johnson & Johnson, написал и впервые опубликовал «Наше Кредо» – документ, определяющий миссию компании.

«Наша основная ответственность – перед врачами и медицинскими сестрами, перед пациентами, перед отцами и матерями, перед всеми, кто пользуется нашей продукцией и услугами. В соответствии с их потребностями мы должны обеспечивать высокие стандарты качества во всем, что мы делаем. Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат, чтобы поддерживать приемлемый уровень цен. Заказы клиентов должны выполняться точно и в срок. Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получать достойную прибыль.

Мы несем ответственность перед нашими сотрудниками, мужчинами и женщинами, которые работают у нас по всему миру. Мы должны ценить индивидуальность в каждом из них. Мы должны уважать их достоинство и признавать их заслуги: нам важно поддерживать в них чувство уверенности в завтрашнем дне. Вознаграждение должно быть справедливым и соразмерным, а условия труда обеспечивать чистоту, порядок и безопасность.

Нам важно, чтобы сотрудники имели возможность заботиться о семье.

Сотрудники должны чувствовать, что они могут свободно выступать с предложениями и замечаниями. У всех квалифицированных специалистов должны быть равные возможности для получения работы, развития и продвижения. Мы должны обеспечивать компетентное управление, действия руководителей должны быть справедливыми и этичными.

Мы несем ответственность перед обществом, в котором живем и работаем, а также перед мировым сообществом. Мы должны выполнять свой гражданский долг: поддерживать добрые начинания и благотворительные акции, честно платить налоги. Мы должны содействовать улучшениям в социальной сфере, здравоохранении и образовании. Мы должны бережно относиться к вверенной нам собственности, сохраняя природные ресурсы и защищая окружающую среду.

И, наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами.

Бизнес должен приносить существенную прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями, вести научно-исследовательскую работу, внедрять инновации, учиться на своих ошибках. Мы должны приобретать новое оборудование, обеспечивать современные условия работы и выводить на рынок новую продукцию. Мы должны быть готовы к сложным ситуациям и иметь резервы для их решения. Придерживаясь этих принципов, мы обеспечим нашим акционерам достойный доход».

ОАО «Белгородский хладокомбинат» – активно развивающаяся компания, входящая в десятку ведущих предприятий-изготовителей мороженого в России. Нашей основной целью является обеспечение конечного потребителя высококачественным экологически чистым отечественным продуктом, для чего на предприятии создан коллектив профессионалов-единомышленников, использующих последние достижения современных технологий, а также разрабатывающих новые подходы к созданию новых видов мороженого. Мы хотим дать вам здоровый продукт для здоровой жизни!

Оцените достоинства и недостатки перечисленных формулировок миссий. Для оценки воспользуйтесь следующими критериями в таблице.

Таблица – Критерии оценки миссии

Критерии	Оценка: + 1 – Соответствует; – 1 – Не соответствует 0 – Затрудняюсь ответить		
	Клиническая лаборатория «ИНВИТРО».	Джонсон и Джонсон	ОАО «Белгородский хладокомбинат»
1. Четко объясняет основную цель компании			
2. Является ориентиром для руководства и сотрудников в процессе принятия долгосрочных и краткосрочных решений в будущем			
3. Определяет границы задач, осуществляемых персоналом в компании			
4. Является общим ориентиром для оценки успехов на пути достижения целей команды и компании в целом			
5. Является основой для определения того, насколько повседневная деятельность и усилия компании внутри организации направлены на достижение глобальной цели			

Важно, чтобы формулировка миссии включала следующие элементы: продукция, клиенты, ценности.

Сделайте свое заключение о том, соответствует ли вышеприведенным критериям формулировки миссий проанализированных компаний.

### Ситуационная задача 3.

#### Формулирование миссии организации

**Цель.** Выработка навыков формулирования и оценки миссии организации.

**Задание.** Проанализируйте миссию компании Джонсон и Джонсон. Выберите слова, раскрывающие содержание каждого элемента миссии компании Джонсон и Джонсон и заполните таблицу.

Джонсон и Джонсон. В 1943 году Генерал Роберт Вуд Джонсон, сын одного из основателей компании Johnson & Johnson, написал и впервые опубликовал «Наше Кредо» – документ, определяющий миссию компании.

«Наша основная ответственность – перед врачами и медицинскими сестрами, перед пациентами, перед отцами и матерями, перед всеми, кто пользуется нашей продукцией и услугами. В соответствии с их потребностями мы должны обеспечивать высокие стандарты качества».

во всем, что мы делаем. Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат, чтобы поддерживать приемлемый уровень цен. Заказы клиентов должны выполняться точно и в срок. Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получать достойную прибыль.

Мы несем ответственность перед нашими сотрудниками, мужчинами и женщинами, которые работают у нас по всему миру. Мы должны ценить индивидуальность в каждом из них. Мы должны уважать их достоинство и признавать их заслуги: нам важно поддерживать в них чувство уверенности в завтрашнем дне. Вознаграждение должно быть справедливым и соразмерным, а условия труда обеспечивать чистоту, порядок и безопасность.

Нам важно, чтобы сотрудники имели возможность заботиться о семье.

Сотрудники должны чувствовать, что они могут свободно выступать с предложениями и замечаниями. У всех квалифицированных специалистов должны быть равные возможности для получения работы, развития и продвижения. Мы должны обеспечивать компетентное управление, действия руководителей должны быть справедливыми и этичными.

Мы несем ответственность перед обществом, в котором живем и работаем, а также перед мировым сообществом. Мы должны выполнять свой гражданский долг: поддерживать добрые начинания и благотворительные акции, честно платить налоги. Мы должны содействовать улучшениям в социальной сфере, здравоохранении и образовании. Мы должны бережно относиться к вверенной нам собственности, сохраняя природные ресурсы и защищая окружающую среду.

И, наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами.

Бизнес должен приносить существенную прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями, вести научно-исследовательскую работу, внедрять инновации, учиться на своих ошибках. Мы должны приобретать новое оборудование, обеспечивать современные условия работы и выводить на рынок новую продукцию. Мы должны быть готовы к сложным ситуациям и иметь резервы для их решения. Придерживаясь этих принципов, мы обеспечим нашим акционерам достойный доход».

Таблица – Оценка элементов миссии

Элементы миссии	Выдержки из форм миссии компа
Продукция (услуги): В чем смысл существования компании, а также продукцию и услуги, которые она предлагает.	
Клиенты: Описание клиентов, которых компания обслуживает.	
Ценности: Описание ценности, которыми руководствуется компания во взаимоотношениях с персоналом и клиентами.	

#### Ситуационная задача 4.

##### Разработка стратегических целей

**Цель.** Выработка навыков идентификации, классификации и оценки стратегических целей коммерческой организации.

**Задание 1.** Проверьте, насколько названные ниже цели соответствуют правилу **SMART**.

**S** (Specific) – конкретная цель.

**M** (Measurable) – измеримая цель на языке цифр.

**A** (Achievable/Agreed upon). Достижимая и Согласованная цель.

**R** (Result oriented) – реальная цель, ориентированная на результат.

**T** (Timely) – Цель должна иметь конкретные сроки.

1. За три года увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%

2. Обеспечить в текущем году рост доходов на 5%

3. Обеспечить повышение качества продукции

4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет

5. Раз в два года выходить на новый рынок

6. Достигнуть уровня доходов по акциям 20%

7. Добиться повышения производительности труда за счет профессиональной подготовки персонала

8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов

9. Повысить конкурентоспособность фирмы

10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов

11. Расширить номенклатуру продукции за счет приобретения новых технологий и оборудования
  12. Выделить 80% чистого дохода на выплату Дивидендов
  13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций
  14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами в два раза
  15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет
  16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании
  17. Увеличить прибыль на вложенный капитал
  18. Добиться увеличения притока денежных средств
  19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада
  20. Совершать приобретения других фирм, которые могли бы дополнить нашу деятельность
- Оцените соответствие каждой цели правилу SMART по трехбалльной системе: 3 – полностью соответствует; 2 – частично соответствует; 1 – не соответствует. Как бы вы перефразировали несоответствующие требованиям цели, какие изменения в их формулировке следует внести?

#### **Ситуационная задача 5.**

Сформулируйте корпоративную стратегическую цель Вашей организации. При выполнении задания ответьте на следующие вопросы: Какой вы представляете себе организацию через 5 лет и через 10 лет? Какие события могут помешать продвижению к намеченной стратегической цели, а какие будут этому способствовать? Какие внутренние стратегические проблемы могут возникнуть при реализации этих стратегических целей.

#### **Ситуационная задача 6.**

##### **Информационное обеспечение стратегического анализа внешней среды**

**Цель.** Приобрести навыки обработки официальной правовой, статистической и прогнозной информации для стратегического анализа.

**Задание.** На примере одной отрасли «промышленность» обоснуйте действие перечисленных в таблице ниже политико-правовых факторов. Воспользуйтесь информационно-правовой базой «Гарант» (<http://www.garant.ru/>), «Консультант плюс» (<http://www.consultant.ru/>), сайтами органов государственной власти и управления и проиллюстрируйте перечисленные факторы примерами принимаемых федеральных законов, постановлений Правительства РФ, нормативных правовых актов субъекта федерации (Воронежской области).

Таблица – Политико-правовые факторы

Политико-правовые факторы	Нормативные правовые акты (З постановления правительства Р вовые акты Воронежской обл
регулирование предпринимательской деятельности	
государственная политика в области НТП	
налоговая политика и законодательство в этой сфере	
антимонопольное законодательство	
законы по охране природной среды	
регулирование занятости населения	
внешнеэкономическое законодательство	
позиция государства по отношению к иностранному капиталу	
профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.)	

#### **Ситуационная задача 7.**

##### **Оценка факторов макросреды предприятия**

**Цель.** Выработка навыков анализа макросреды организации.

**Задание.** В таблице ниже приведен перечень факторов макросреды. На примере конкретного предприятия (отрасли) прокомментируйте, какие из этих факторов способствуют, а какие затрудняют ее развитие? Оцените эти факторы по пятибалльной шкале (5 – сильное воздействие, высокая значимость, 1 – слабое воздействие, низкая значимость).

Таблица – Общая оценка факторов макросреды среды организации

Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
1) Состояние природных ресурсов		
2) Состояние трудовых ресурсов (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3) География страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4) Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5) Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
6) Действующее законодательство, регламентирующее отношения в экономике		
7) Состояние правопорядка в стране		
8) Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
9) Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
10) Уровень и динамика инфляции		
11) Налогообложение (уровень и динамика)		
12) Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
13) Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы)		
14) Курс национальной валюты		
Суммарное воздействие факторов		

Просуммируйте количество положительных (благоприятных) и отрицательных (неблагоприятных) факторов. Если полученные суммы примерно одинаковые, то макросреду организации можно оценить как уравновешенную.

### Ситуационная задача 8.

#### SWOT-анализ организации

**Цель.** Приобретение навыков проведения SWOT-анализа для выявления стратегических проблем развития организации.

**Задание.** Используя SWOT-анализ, выявите и дайте оценку стратегических проблем предприятия, на котором вы проходили практику (или любого другого известного предприятия). Определите перспективные стратегические направления развития предприятия. Выполните следующие действия: Разработайте перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, актуальных для ситуации вашего предприятия.

Для составления списка сильных и слабых сторон (факторы внутренней среды), угроз и возможностей (факторы внешней среды) воспользуйтесь примерным набором характеристик, предложенным Томпсоном и Стрикландом (табл.). Выберите из списка те характеристики, которые свойственны для ситуации вашего предприятия. Уточните и конкретизируйте некоторые характеристики, удалите не актуальные, дополните перечень своими характеристиками.

Таблица – Характеристики компонентов SWOT – анализа

<b>Сильные стороны:</b> 1) выдающаяся компетентность;	<b>Слабые стороны:</b> 1) нет ясных стратегических направлений;
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>2) адекватные финансовые ресурсы;</li> <li>3) высокая квалификация;</li> <li>4) хорошая репутация у покупателей;</li> <li>5) первенство на рынке;</li> <li>6) наличие стратегии в функциональных сферах деятельности;</li> <li>7) возможность получения экономики от роста объема производства;</li> <li>8) наличие современных технологий;</li> <li>9) преимущество в области издержек;</li> <li>10) защищенность от конкурентного давления;</li> <li>11) проверенный временем менеджмент.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2) ухудшающаяся конкурентная позиция;</li> <li>3) устаревшее оборудование;</li> <li>4) низкая прибыльность;</li> <li>5) недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;</li> <li>6) отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;</li> <li>7) плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;</li> <li>8) уязвимость по отношению к конкурентному давлению;</li> <li>9) отставание в области исследований;</li> <li>10) слабое представление о рынке.</li> </ul>
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) выход на новые рынки или сегменты рынка;</li> <li>2) увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;</li> <li>3) вертикальная интеграция;</li> <li>4) возможность перейти в группу с лучшей стратегией;</li> <li>5) самодовольство среди конкурирующих фирм;</li> <li>6) ускорение роста рынка.</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) возможность появления новых конкурентов;</li> <li>2) рост продаж замещающего продукта;</li> <li>3) замедление роста рынка;</li> <li>4) неблагоприятная политика правительства;</li> <li>5) возрастающее конкурентное давление;</li> <li>6) рецессия и затухание делового цикла;</li> <li>7) возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;</li> <li>8) изменение потребностей и вкусов потребителей.</li> </ul>

### Ситуационная задача 9.

#### Оценка факторов макросреды предприятия

**Цель.** Выработка навыков анализа макросреды организации.

**Задание.** В таблице ниже приведен перечень факторов макросреды. На примере конкретного предприятия (отрасли) прокомментируйте, какие из этих факторов способствуют, а какие затрудняют ее развитие? Оцените эти факторы по пятибалльной шкале (5 – сильное воздействие, высокая значимость, 1 – слабое воздействие, низкая значимость).

Таблица – Общая оценка факторов макросреды среды организации

Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
1) Состояние природных ресурсов		
2) Состояние трудовых ресурсов (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3) География страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4) Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5) Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
6) Действующее законодательство, регламентирующее отношения в экономике		
7) Состояние правопорядка в стране		
8) Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
9) Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
10) Уровень и динамика инфляции		

11) Налогообложение (уровень и динамика)		
12) Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
13) Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы)		
14) Курс национальной валюты		
Суммарное воздействие факторов		

Просуммируйте количество положительных (благоприятных) и отрицательных (неблагоприятных) факторов. Если полученные суммы примерно одинаковые, то макросреду организации можно оценить как уравновешенную.

### Ситуационная задача 10.

#### Творческое задание – ситуация «Возрождение Вимм-Биль-Дана»

Компания «Вимм-билль-данн» (ВБД) стала первым российским производителем соков (в современном понимании), а впоследствии лидером рынка молока. ВБД – первое и единственное российское предприятие потребительского сектора, разместившее акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Но до недавнего времени ВБД приходилось с трудом преодолевать проблемы, которые позволили конкурентам опередить его.

ВБД объединяет 36 предприятий в России и странах СНГ, выпускающих соки, молочные продукты, минеральную воду и детское питание. Основателям компании Гавриилу Юшваеву, Давиду Якобшвили, Сергею Пластинину, Михаилу Дубинину, Александру Орлову, Михаилу Вишнякову и Виктору Евдокимову принадлежит 48,39% ее акций. Еще 18,9% акций котируется в Российской торговой системе (РТС), более 32% акций обращается на NYSE.

Французской Groupe Danone в ноябре 2006 г. принадлежало 12,9% ВБД. Консолидированная выручка Danone, крупнейшего в мире производителя

кисломолочных продуктов и печенья, в 2006 г. составила 14,073 млрд евро (\$18,53 млрд), чистая прибыль – 1,353 млрд евро (\$1,78 млрд). В России

Danone владеет также кондитерской фабрикой «Большевик» и заводами по выпуску кисломолочных продуктов в Чехове и Тольятти.

Французский гигант Danone обратил внимание на активно развивающуюся российскую компанию еще несколько лет назад. В конце 2004 г. купил небольшой пакет ВБД и начал вести переговоры о его покупке. Цена акций ВБД взлетела на слухах о возможной сделке по продаже компании, но переговоры зашли в тупик, сделка не состоялась, и акции начали падать. ВБД решил выходить из ситуации, продавая непрофильные активы и скупая новые. Одновременно совладельцы компании выстраивали бизнес в других областях.

Тем временем на рынке появился другой сильный игрок – «Лебедянский», начавший активно осваивать соковый рынок. ВБД начал терять долю рынка в соках – конкуренты росли быстрее. Кризисным для ВБД стал 2003 год тогда ВБД впервые зафиксировал сокращение продаж в соковом сегменте на 0,6%. С того момента компания начала терять долю рынка, а через пару лет откатилась с первого на третье место, уступив «Лебедянскому» и «Мултону».

2004 год выдался непростым для пивоваров. Рост рынка замедлился, государство пыталось отвлечь население от пива, ограничивая рекламу, большинство независимых предприятий уже было поглощено крупными холдингами. Владельцы ВБД решили продать часть своих пивных активов, оценивающихся в сотни миллионов долларов, пивоваренным компаниям, активно скупавшим менее крупных конкурентов. Осенью того года группа

ЦЕПКО, подконтрольная владельцам ВБД, продала Heineken несколько пивоварен.

Одновременно, чтобы справиться с ростом цен на сырье для производства молочной продукции, ВБД решил купить несколько молочных

ферм. В августе 2004 г. ВБД начал переговоры о покупке молокозаводов в Пермской области, чтобы усилить позиции на быстро растущем уральском рынке. В 2004 г. выручка компании впервые в ее истории перевалила за \$1 млрд (достигла \$1,189 млрд), увеличившись на 26,7% по сравнению с 2003 г. Чистая прибыль выросла на 8,5% до \$23 млн, а показатель EBITDA – на 21,3% до \$96,9 млн. Но рентабельность бизнеса ВБД продолжала снижаться: EBITDA в процентах от выручки в 2004 г. составила 8,1%, тогда как в 2003 г. – 8,5%.

Доля компании на российском соковом рынке в денежном выражении снизилась с 35% в

августе 2003 г. до 28,3% в августе 2004 г. При этом ВБД оставался абсолютным лидером в высокоценовом сегменте (44,7%), но в низкоценовом занимал лишь четвертое место (13,1%). В декабре 2004 г. акции ВБД достигли исторического минимума – \$11,9. В феврале 2002 г. в момент размещения на NYSE их стоимость составляла \$19,5.

ВБД развивался. Еще в 2003 г. он приобрел фабрику по производству твердых сыров в г. Рубцовске (Алтайский край) и заявил о планах построить еще одну сыроварню в России. Он также стал первым среди молочных компаний, решивших производить йогурт на заводе “Сибирское молоко” в Новосибирске.

Но у компании росли штат и издержки, а рентабельность снижалась. Продажи молока по-прежнему росли, но прибыль падала. На соковом рынке ВБД уже уступил первое место “Лебедянскому”. Даже самые оптимистичные аналитики утратили веру, что ВБД когда-нибудь вернет лидерство. К 2005 г. крупнейшие акционеры – основатели ВБД, в том числе прежний председатель правления Пластинин, председатель совета директоров Якобашвили и Юшваев, осознали, что надо что-то менять.

В апреле 2006 г. компания опубликовала обнадеживающие финансовые результаты по итогам прошлого года (выручка выросла на 17,7% до \$1,4 млрд, чистая прибыль – на 31,7% до \$30,3 млн). Тогда же было объявлено о судьбоносном для компании назначении на пост ее руководителя Тони Майера. В это же время стало известно, что к ВБД проявляют интерес крупные финансовые организации. Крупные пакеты компании купили международные инвестфонды. Morgan Stanley приобрел 4,36% уставного капитала компании в виде ADR. Еще одним крупнейшим инвестором компании стал фонд Julius Baer Investment Management, который увеличил свою долю в ВБД на 1,25 до 5,3%. Пакеты свыше 1% капитала ВБД собрали Genesis Investment Management (3,22%), Hansberger Global Investors (1,51%) и Lazard Asset Management (1,49%), а также Credit Suisse Asset Management, купивший 1,35% акций.

Весной 2005 г. ВБД вышел из состава акционеров новосибирского молочного завода “Альбумин”. Лианозовский молочный комбинат продал принадлежавшие ему 40,64% акций завода другим акционерам завода. ВБД был акционером “Альбумина” с 1998 г., но все эти годы его представители ни разу не входили в совет директоров. После неудавшейся попытки получить контроль над заводом ВБД купил в Новосибирске завод “Сибирское молоко”.

Во второй половине года ВБД, который до этого с трудом сдерживал падение прибыли и рентабельности, удалось обуздать расходы и продемонстрировать стремление к улучшению финансовых показателей. Тогда прибыль еще оставалась смехотворно низкой по отношению к \$1,5-миллиардному обороту компании: операционная рентабельность выросла с 4,4% в 2004 г. до 6,3% по итогам 2005 г. К примеру, показатель EBITDA margin у сокового конкурента, “Лебедянского”, составлял по итогам девяти месяцев 2005 г. 24%. ВБД по итогам года удалось увеличить продажи соков в денежном выражении лишь на 0,7%. По данным агентства “Бизнес аналитика”, доля рынка ВБД в середине 2005 г. составила 20,7%.

Летом 2005 г. акционеры ВБД договорились о продаже завода “Пивоиндустрия Приморья” входящей в “Альфа-групп” инвесткомпания “Альфа-эко”. По мнению экспертов, это был удачный ход – завод находился не в самом лучшем техническом состоянии и ВБД не пришлось переплачивать. За год до этого владельцы ВБД продали голландской пивоварне Heineken заводы “Шихан” и “Волга”. Эксперты оценили сумму обеих сделок в общей сложности в \$120–140 млн.

В апреле 2006 г., который акции ВБД начинали на отметке \$25 за штуку, на пост руководителя компании пришел Тони Майер, который до этого 30 лет работал на топ-позициях Coca-Cola по всему миру. Положение компании стало улучшаться, в I квартале 2006 г. наметилась позитивная динамика. Майер усилил команду топ-менеджеров легионерами: директором по маркетингу и инновациям ВБД стал экс-глава Coca-Cola в России австралиец Грант Уинтертон, с поста главы “Coca-Cola Украина” был приглашен в компанию румын Сильвио Попович, который возглавил подразделение “напитки”, руководителем “детского питания” стал канадец Гэри Собел, экс-глава Dirol в России.

Майер поставил задачу удвоить оборот к 2010г. (что-то вроде плана российского правительства удвоить ВВП) за счет более эффективных продаж, продуманной и последовательной рекламной политики и выпуска на рынок инновационных продуктов.

Финансовые показатели II, III и IV кварталов 2006 г. вызвали восторг аналитиков: Майе-

ру удалось сократить издержки, повысить рентабельность и вернуть веру инвесторов. Майер закрыл неперспективные направления, такие, как производство воды “Заповедник Валдай”, продал молочный завод в Новокуйбышевске. При этом ВБД продолжал активно участвовать в сделках по слияниям и поглощениям: приобрел крупного независимого столичного производителя молока “Очаковский молзавод” и крупное сибирское предприятие “Манрос”. Капитализация компании всего лишь за год выросла более чем в три раза и достигла рекордных \$4 млрд.

В ноябре 2006 г. Майер убедил акционеров увеличить ликвидность акций на российских площадках – они продали на фондовом рынке 10% уставного капитала. Free float (акции в свободном обращении) компании выросло до 18,9%.

Майер оптимизировал структуру компании. До его прихода бизнес ВБД был распределен примерно между 90 юридическими лицами. Майер консолидировал молочные активы на базе ОАО “Вимм-билль-данн” (ранее – ОАО “Лианозовский молочный завод”). Аналогичным образом он намерен поступить с соковым направлением. Такая реформа уже позволила снизить эффективную ставку налога на прибыль. В результате в I квартале 2007 г. средняя ставка налогообложения по компании снизилась до 28,7% (в I квартале 2006г. была 34,8%).

В начале 2007 г. ВБД заявил о планах строительства в Ленинградской области животноводческого комплекса стоимостью около \$10 млн, который, по мнению экспертов, позволит снизить себестоимость сырья для петербургского завода компании на 15–30%.

**Задание 1.** Охарактеризуйте миссию и цели компании после реструктуризации.

**Задание 2.** Сформируйте перечень решений стратегического характера, предопределивших успех компании на рынке.

**Задание 3.** Охарактеризуйте конкурентные преимущества компании.

**Задание 4.** Проведите SWOT-анализ положения компании. Сделайте аргументированный вывод о направлениях развития компании.

**Задание 5.** В чем вы видите причины успеха компании на начальном этапе деятельности и почему она столкнулась со столь серьезными проблемами?

#### Ситуационная задача 11.

Какие политические, экономические, социальные и технологические факторы будут оказывать влияние на вашу организацию в ближайшие пять лет (табл.1)? Назовите 2-3 наиболее значимых фактора каждого вида и объясните, почему вы так считаете. Какие из этих факторов будут оказывать на вашу организацию в большей мере, чем на конкурентов в отрасли?

Таблица 1 - PEST-факторы макросреды

Политико-правовые факторы: 1. 2. 3. 4.	Экономические факторы: 1. 2. 3. 4.
Социокультурные факторы: 1. 2. 3. 4.	Технологические факторы: 1. 2. 3. 4.

#### Ситуационная задача 12.

##### Матрица БКГ для производителя мебели

**Цель.** Выработка навыков разработки портфеля стратегий на основе матрицы БКГ.

**Задание.** ОАО «Мебель» реализует на рынке четыре группы товаров: гарнитуры для гостиной, мебель для детских комнат, кухонную мебель и спальную мебель, которые изготавливаются на обособленных производствах. Некоторые данные о реализации товаров предприятием и конкурентами, как и о темпах развития рынка, представлены в таблице ниже.

Таблица – Производство мебели ОАО «Мебель»

Производство товара	Реализация всего, млн. руб.	Относительная доля рынка	Число конкурентов	Реализации тремя основными конкурентами, млн. руб.			Годового объема % (темп ста
Гостиная	210	210:320=0.66	12	320	260	170	6

мебель							
Детская мебель	125		14	160	90	85	14
Кухонная мебель	45		24	210	180	145	8
Спальная мебель	14		15	80	33	27	12

Для построения матрицы выполните следующие действия.

- 1) Определите по каждой группе товара долю рынка ОАО «Мебель» относительно конкурента, занимающего лидирующую позицию, долю которого примем за 1.0.
- 2) Нанесите координаты каждого товара (Темпы роста – ОДР) на матрице БКГ на рисунке ниже
- 3) В точке пересечения координат постройте окружность для каждого товара, площадь которой пропорциональна объему реализации.
- 4) Охарактеризуйте состояния каждого производства (звезды, знаки вопроса, собаки, коровы).

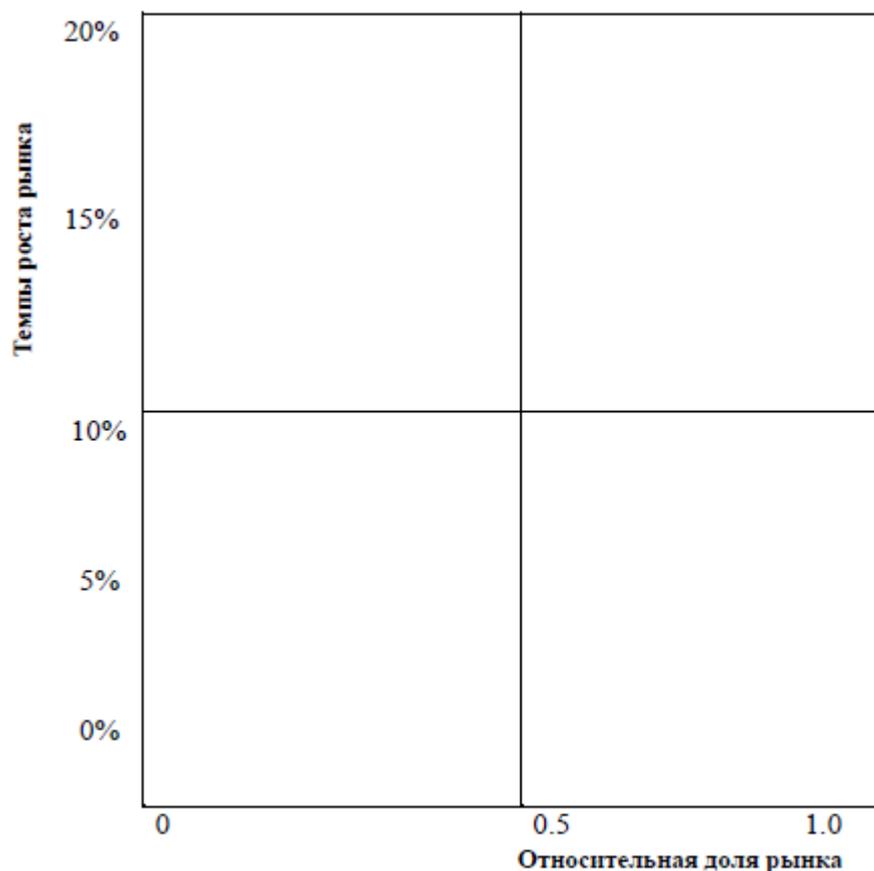


Рисунок – Бланк матрицы БКГ

### Ситуационная задача 13.

#### Продуктивно-маркетинговая стратегия

**Цель.** Выработка навыков разработки функциональной продуктивно-маркетинговой стратегии.

**Задание.** Продуктивно-маркетинговая стратегия – это ключевая подсистема общей стратегии организации, которая нацелена на анализ, разработку и принятие комплексных стратегических решений в области номенклатуры, ассортимента, качества и объема производства продуктов, а также реализации их на соответствующих рынках.

На примере конкретной организации раскройте содержание основных позиций торгово-маркетинговой стратегии и ее место в общей стратегии развития предприятия. Ответьте на следующие ключевые вопросы:

1. Какие продукты необходимо производить?

2. Кому продавать продукт?
3. Где должны продавать продукты?
4. Каким должен быть уровень цен?
5. Как должны устанавливаться цены?
6. Какова должна быть стратегия продвижения на рынке?
7. Каким критериям должны соответствовать цели продуктово-маркетинговой стратегии?

#### **Ситуационная задача 14.**

Разработайте эскиз продуктово-маркетинговой стратегии и программы ее реализации для коммерческой организации, осуществляющей производство продуктов питания.

Какую глобальную тенденцию в современных маркетинговых стратегиях, связанных с производством продуктов, вы можете назвать? Каковы причины данной тенденции? Приведите соответствующие примеры из практики бизнеса.

##### **Методические рекомендации.**

Разработка продуктово-маркетинговой стратегии и формирование программы ее реализации включает следующие действия.

1. Проводится анализ общего состояния текущего этапа функционирования конкретного рынка, на котором реализуются продукты организации.
2. По каждому продукту устанавливают лидеров рынка на тактический и стратегический период.
3. Проводится сравнительный анализ лидеров рынка по реальной и потенциальной номенклатуре организации с обязательной оценкой их конкурентоспособности относительно лидеров рынка.
4. Определяются конкретные ниши рынка, в которых организация считает себя конкурентоспособной по своим реальным и потенциальным продуктам на тактическую и стратегическую перспективу.
5. Устанавливается система приоритетов по реальным и потенциальным продуктам организации на тактическую и стратегическую перспективу.
6. Определяется система конкретных реальных и потенциальных конкурентных преимуществ, которые необходимо сохранить, развить или создать в обеспечении конкурентоспособности нового продуктового профиля организации на тактическую и стратегическую перспективу.
7. Устанавливаются основные и главные конкуренты (продукты, организации) по новому продуктовому профилю.
8. Разрабатывается единая продуктовая программа организации на тактическую и стратегическую перспективу как программа практических действий, концентрирующих ресурсы и усилия организации на реализации ее нового продуктового профиля.

#### **Ситуационная задача 15.**

##### **Производственная стратегия**

**Цель.** Выработка навыков разработки производственной стратегии.

**Задание 1.** Производственная стратегия – это функциональная подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации. Производственная стратегия предусматривает использование и развитие производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

На примере коммерческой организации (базы практики) охарактеризуйте место производственной стратегии в ее общей стратегии.

Раскройте содержание основных позиций производственной стратегии:

- 1) производственные мощности;
- 2) вертикальная интеграция;
- 3) технологические процессы;
- 4) масштаб производства традиционных продуктов;
- 5) масштаб производства новых продуктов;

- 6) использование производственного персонала;
- 7) управление качеством производства;
- 8) производственная инфраструктура;
- 9) взаимодействие с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
- 10) управление производством.

Каким критериям должны соответствовать цели производственной стратегии?

**Задание 2.** Разработайте эскиз производственной стратегии некоторой коммерческой организацией, осуществляющей производство продуктов питания.

Какую глобальную тенденцию в современных производственных стратегиях, связанных с производством продуктов, вы можете назвать? Каковы причины данной тенденции? Приведите соответствующие примеры из практики бизнеса.

## 2.4. Примерные темы рефератов / докладов

1. Актуальность и проблематика стратегического менеджмента.
2. Проблемы и перспективы стратегического управления в России.
3. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
4. Основные направления стратегического развития Воронежской области.
5. Основные направления стратегического развития городского округа город Воронеж.
6. Характеристика основных муниципальных программ в городском округе город Воронеж.
7. Особенности и проблемы стратегического развития Российской Федерации на современном этапе.
8. Понятие стратегии в стратегическом менеджменте
9. Стратегия Г. Минцберга 5 «П»
10. Понятие и сущность стратегического менеджмента
11. Этапы развития стратегического менеджмента
12. Стратегический менеджмент как система и процесс управления
13. Основные отличия стратегического управления от оперативного управления
14. Основные отличия стратегического управления от текущего управления
15. Видение в организации
16. Понятие миссии в организации
17. Основные составляющие миссии организации
18. Стратегические цели организации
19. Требования к целям организации.
20. Правило SMART в стратегическом менеджменте
21. Отличия миссии фирмы от целей
22. Уровни целей в организации
23. Внутренняя среда организации
24. Внешняя среда в организации
25. Информационное обеспечение внутренней среды организации
26. Информационное обеспечение внешней среды организации
27. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды
28. Сущность и содержание PEST-анализа
29. Сущность и содержание SWOT анализа
30. Признаки классификации стратегий
31. Базовые стратегии роста организации
32. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ

33. Стратегии поведения в конкурентной среде
34. Функциональные стратегии в стратегическом менеджменте
35. Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи
36. Стратегические изменения при реализации стратегии
37. Стратегический контроль и контроллинг
38. Оценка реализации и корректировка стратегии

## 2.5. Тесты для контроля по разделам (темам) дисциплины

Формулировка задания
<p style="text-align: center;"><b>Тесты для контроля по теме 2</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегический менеджмент это:               <ol style="list-style-type: none"> <li>а) процесс принятия решений;</li> <li>б) наука об управлении сложными объектами;</li> <li>в) деятельность по стратегическому управлению;</li> <li>г) искусство</li> </ol> </li> <li>2. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:               <ol style="list-style-type: none"> <li>а) стратегическое планирование;</li> <li>б) бюджетирование и контроль;</li> <li>в) долгосрочное планирование;</li> <li>г) стратегический менеджмент.</li> </ol> </li> <li>3. По тому, как организация формулирует свою миссию, можно судить о том, насколько ясна ее стратегия               <ol style="list-style-type: none"> <li>а) да</li> <li>б) нет</li> </ol> </li> <li>4. Кто из следующих ученых является основателем стратегического менеджмента:               <ol style="list-style-type: none"> <li>а) М. Портер;</li> <li>б) Ф. Тейлор;</li> <li>в) И. Ансофф;</li> <li>г) Э. Мэйо.</li> </ol> </li> <li>5. Термин «стратегическое управление» появился:               <ol style="list-style-type: none"> <li>а) в середине 1930-х гг.;</li> <li>б) в начале XX в.;</li> <li>в) в 1960-70-х гг.</li> </ol> </li> <li>6. Необходимость в стратегии возрастает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события               <ol style="list-style-type: none"> <li>а) да</li> <li>б) нет</li> </ol> </li> <li>7. Какие из перечисленных решений относятся к стратегическим:               <ol style="list-style-type: none"> <li>а) увольнение нескольких работников</li> <li>б) закупка и модернизация оборудования для одного отдела фирмы</li> <li>в) закупка и модернизация оборудования для целого подразделения фирмы</li> <li>г) сокращение подразделения фирмы</li> </ol> </li> <li>8. Стратегия – это системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общие направления роста               <ol style="list-style-type: none"> <li>а) да</li> <li>б) нет</li> </ol> </li> <li>9. К числу стратегических решений можно отнести:               <ol style="list-style-type: none"> <li>а) реконструкцию предприятия;</li> <li>б) внедрение новой технологии;</li> <li>в) пересмотр условий поставки;</li> <li>г) выход на новые рынки сбыта;</li> <li>д) приобретение, слияние предприятий;</li> <li>е) внедрение новой системы мотивации персонала;</li> </ol> </li> </ol>

ж) пересмотр критериев итогового контроля качества продукции.

### Тесты для контроля по теме 3

1. Миссия фирмы отражает:

- а) программу деятельности
- б) смысл существования фирмы и принципы рыночного поведения
- в) цели фирмы
- г) ничего не значит.

2. Что является целью управления:

- а) достижение организацией конечного результата;
- б) согласование, координация совместной деятельности людей;
- в) желаемое состояние управленческой системы;
- г) достижение организацией конечной цели

3. Стратегические цели организации устанавливаются

- а) низшим и средним звеном для низшего звена;
- б) средним и высшим звеном для среднего звена;
- в) высшим звеном для высшего звена и складываются на основе миссии;
- г) высшим звеном и несут в себе конкретные указания.

4. Расположите по порядку уровни целей в организации:

- а) тактические цели;
- б) оперативные цели;
- в) миссия;
- г) стратегические цели.

5. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно правилу SMART:

- а) приемлемость;
- б) измеримость
- в) определенность во времени;
- г) достижимость;
- д) гибкость;
- е) сопоставимость;
- ж) взаимная поддержка;
- з) конкретность;
- и) согласованность.

6. Формулировка миссии организации должна отражать интересы партнеров?

- а) да;
- б) нет

7. Целесообразен выбор прибыли в качестве общей миссии организации

- а) да
- б) нет

8. Какую корпоративную цель преследует фармацевтическая компания, производящая определенные лекарства, узкое применение которых означает, что доходы от продажи этих лекарств будут ниже издержек на их исследование и разработку?

- а) прибыль;
- б) сбыт товарных единиц;
- в) объем продаж;
- г) социальная ответственность.

9. Тенденция к отделению деятельности по разработке стратегии от собственно предпринимательской деятельности является положительной

- а) да
- б) нет

10. Основные элементы миссии:

- а) определение области конкуренции;
- б) стратегическое намерение или видение;

- в) компетентность персонала и конкурентные преимущества;  
г) основные заинтересованные группы.
11. Цели уменьшают неопределенность, разъясняя людям, что организация преследует в своей деятельности:
- а) да;  
б) нет
12. К числу стратегических решений можно отнести:
- а) реконструкцию предприятия;  
б) внедрение новой технологии;  
в) пересмотр условий поставки;  
г) выход на новые рынки сбыта;  
д) приобретение, слияние предприятий;  
е) внедрение новой системы мотивации персонала;  
ж) пересмотр критериев итогового контроля качества продукции.
13. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы – это ...
- а) политика;  
б) тактика;  
в) миссия;  
г) видение;  
д) план.

## **2.6. Темы для контрольной работы по разделам (темам) дисциплины**

### **Темы для контрольной работы по теме 6**

1. Основные задачи управления стратегией
2. Основные причины сопротивления стратегическим изменениям при реализации стратегии
3. Виды стратегического контроля
4. Стратегические изменения
5. Стратегический контроль
6. Стратегический контроллинг
7. Сопротивление изменениям
8. Основные отличия системы оперативного от стратегического контроллинга
9. Необходимость корректировки стратегии в процессе ее реализации: сущность и необходимость

### 3. Описание критериев оценивания для каждого оценочного средства

Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценки	Критерии оценки	Шкала оценки	
			Академическая оценка /уровень освоения компетенции	Уровень освоения компетенции
Ответ на экзамене	Правильность ответов	Студент ответил на все вопросы, допустил не более 1 ошибки в ответе	высокий (отлично)	освоена
		Студент ответил на все вопросы, допустил более 1, но менее 3 ошибок	продвинутый (хорошо)	
		Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ, не допустил ошибки	базовый (удовлетворительно)	
		Студент ответил не на все вопросы, но в тех, на которые дал ответ, допущены ошибки		не освоена
Опрос	Правильность, четкость ответов на поставленные вопросы, полнота выполнения задания	Студент глубоко и прочно усвоил материал темы, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет увязывать теорию с практикой, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал рекомендованной литературы, правильно обосновывает принятое решение.	высокий (отлично)	освоена
		Студент знает материал темы, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов/задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.	продвинутый (хорошо)	
		Студент имеет знания только основного материала темы, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответе на вопрос.	базовый (удовлетворительно)	
		Ответ студента не отражает понимания сути вопросов. Студент дал ответы на менее 30% вопросов, в тех, на которые дал ответ, допущены ошибки. Студент не ответил на вопросы		не освоена
Творческая работа (решение ситуационных	Правильность, и полнота решения задачи	Студент изучил необходимые источники, выбрал верные методы решения, дал обоснование решения в пояснительной записке, ответил на все вопросы задачи.	высокий (отлично)	освоена

задач)		Студент изучил необходимые источники, выбрал верные методы решения, дал обоснование решения в пояснительной записке, ответил на все вопросы задачи, допущено не более 2 ошибок	продвинутый (хорошо)	
		Студент изучил необходимые источники, выбрал верные методы решения, дал неполное обоснование решения в пояснительной записке, ответил на все вопросы задачи, но ответил не на все вопросы, допущено не более 3 ошибок	базовый (удовлетворительно)	
		Студент не изучил необходимые источники или выбрал неверные методы решения, ответил не на все вопросы, допущено более 3 ошибок / задача не решена		
Реферат/доклад	Раскрытие темы с демонстрацией владения способностью толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в коллективе	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению	высокий (отлично)	освоена
		Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; не всегда прослеживается логическая последовательность в суждениях; не полностью выдержан объём реферата; могут быть упущения в оформлении.	продвинутый (хорошо)	
		Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствует вывод.	базовый (удовлетворительно)	
		Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы. Реферат не представлен.		
Результаты тестирования	Правильность ответов при тестировании	Студент правильно ответил на 85-100% вопросов теста	высокий (отлично)	освоена
		Студент правильно ответил не менее 70-84% вопросов теста	продвинутый (хорошо)	
		Студент правильно ответил не менее 36-69% вопросов теста	базовый (удовлетворительно)	
		Студент правильно ответил не 0-35% вопросов теста		

Контрольная работа	Подготовка и представление контрольных работ	Студент изучил необходимые источники, обосновал проблемную ситуацию, систематизировал текущий уровень изученности обозначенной проблемы, полностью раскрыл содержание темы, ответил на дополнительные вопросы	высокий (отлично)	освоена
		Студент изучил необходимые источники, обосновал проблемную ситуацию, недостаточно комплексно систематизировал текущий уровень изученности обозначенной проблемы, полностью раскрыл содержание темы, ответил на дополнительные вопросы	продвинутый (хорошо)	
		Студент изучил необходимые источники, обосновал проблемную ситуацию, систематизировал текущий уровень изученности обозначенной проблемы, полностью раскрыл содержание темы, ответил на дополнительные вопросы, допустив более одной ошибки	базовый (удовлетворительно)	
		Студент не изучил необходимые источники, недостаточно обосновал или не обосновал проблемную ситуацию, не систематизировал текущий уровень изученности обозначенной проблемы, не в полном объеме раскрыл содержание темы, не ответил на дополнительные вопросы		не освоена

#### 4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций/индикаторов компетенций

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится в форме текущей и итоговой аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе учебных занятий в семестре с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос, творческая работа (решение ситуационных задач), реферат/доклад, тестирование);
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, по имеющимся задолженностям и отчету по самостоятельной работе.

Экзамен проводится после завершения изучения дисциплины в объеме, определенной в рабочей программе дисциплины по утвержденным билетам, в которых два теоретических вопроса. Оценка по результатам экзамена «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Все виды текущего контроля осуществляются на аудиторных занятиях.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.
5. Краткая характеристика процедуры реализации текущего и итогового контроля по дисциплине для оценки компетенций обучающихся представлена в таблице ниже.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика процедуры оценивания компетенций	Представление оценочного средства в фонде
1	Экзамен	Проводится в заданный срок, согласно календарному учебному графику. При выставлении оценок учитывается уровень приобретенных компетенций обучающегося согласно шкале оценивания.	Комплект вопросов к экзамену
2	Опрос	Проводится на практическом занятии после завершения изучения темы с целью контроля освоения знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций	Вопросы для опроса по темам дисциплины
3	Реферат (доклад)	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде	Темы докладов (рефератов)

		<p>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.</p> <p>Доклад - продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебной, учебно-исследовательской или научной темы.</p> <p>Тематика рефератов (докладов) выдается на занятии, выбор темы осуществляется студентом самостоятельно. Подготовка осуществляется во внеаудиторное время. Результаты озвучиваются на семинарском занятии, регламент – 5-7 мин. на выступление. В оценивании результатов наравне с преподавателем принимают участие обучающиеся группы.</p>	
4	Творческая работа (решение ситуационных задач)	Проводится в рамках практических занятий по заданиям, определенной в ФОС рабочей программе дисциплины с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач. Позволяет оценивать умение решать типичные профессиональные задачи.	Результаты решения ситуационных задач, представленные в письменном виде
5	Тест	Проводится на семинарских занятиях. Позволяет оценить уровень знаний обучающимися теоретического материала по дисциплине. Осуществляется на бумажных или электронных носителях по вариантам. Количество вопросов в каждом варианте определяется преподавателем. Отведенное время на подготовку определяет преподаватель.	Фонд тестовых заданий
6	Контрольная работа	Результат самостоятельной работы, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического и практического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее, формулирует выводы по итогам выполнения контрольной работы. Подготовка осуществляется во внеаудиторное время. Результаты озвучиваются на семинарском занятии, регламент – 7 мин. на выступление.	Тематика контрольных работ