

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Усынин Максим Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 28.05.2023 19:54:45
Уникальный программный ключ:
f498e59e83f65dd7c3ce7bb8a25cbbabb33ebc58

**Частное образовательное учреждение высшего образования
«Международный Институт Дизайна и Сервиса»
(ЧОУВО МИДиС)**

Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ

Ректор



М.В. Усынин

«29» мая 2023 г.

**ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.Б.14 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) Менеджмент организации

Квалификация Бакалавр
Форма обучения (очная)
Год набора - 2020

Автор-составитель: Угрюмова Н.В.

Челябинск 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	3
2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	4
3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	7
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....	

**1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ
С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ
В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Процесс изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций:

№ п/п	Шифр компетенции	Перечень компетенции	Этапы формирования компетенций
1.	ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	<i>1 Этап – Знать:</i> – основы экономики.
			<i>2-Этап – Уметь:</i> – использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности.
			<i>3 Этап – Владеть:</i> – навыками использования основ экономических знаний в различных сферах деятельности.
2.	ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<i>1 Этап – Знать:</i> – типы организационных структур управления и принципы их формирования;
			<i>2-Этап – Уметь:</i> – анализировать систему управления организацией и предлагать меры по ее совершенствованию; – проектировать организационную структуру управления организацией.
			<i>3 Этап – Владеть:</i> – навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
3.	ПК-11	владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов	<i>1 Этап - Знать:</i> – основы функционирования системы внутреннего документооборота организации; – механизм формирования информационного обеспечения участников организационных проектов.
			<i>2 Этап - Уметь:</i> – анализировать информацию о функционировании системы внутреннего документооборота организации; – использовать базы данных по различным показателям; – формировать информационное обеспечение участников организационных проектов.
			<i>3 Этап - Владеть:</i> – навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации; – навыками, ведения баз данных по различным показателям; – навыками формирования информационного обеспечения участников организационных проектов.

**2. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ
НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ,
ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

№ п/п	Шифр компетенции	Показатели оценивания (содержание компетенции)	Критерии оценивания компетенций на различных этапах формирования	Шкала оценивания
1.	ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	<p><i>1 Этап – Знать:</i> – основы экономики.</p> <p><i>2-Этап – Уметь:</i> – использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности.</p> <p><i>3 Этап – Владеть:</i> – навыками использования основ экономических знаний в различных сферах деятельности.</p>	<p>«Отлично» отличное исполнение с незначительным количеством ошибок</p> <p>«Хорошо» в целом правильная работа, с определенным количеством незначительных ошибок</p> <p>«Удовлетворительно» удовлетворяет минимальным требованиям к формированию компетенции</p>
2.	ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<p><i>1 Этап – Знать:</i> – типы организационных структур управления и принципы их формирования;</p> <p><i>2-Этап – Уметь:</i> – анализировать систему управления организацией и предлагать меры по ее совершенствованию; – проектировать организационную структуру управления организацией.</p> <p><i>3 Этап – Владеть:</i> – – навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>	<p>«Удовлетворительно» удовлетворяет минимальным требованиям к формированию компетенции</p>
6.	ПК-11	– владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организаци-	<p>– 1 Этап - Знать: – основы функционирования системы внутреннего документооборота организации; – механизм формирования информационного обеспечения участников организационных проектов.</p> <p>– 2 Этап - Уметь: – анализировать информацию о функционировании системы внутреннего документооборота организации; – использовать базы данных по различным показателям;</p>	<p>«Неудовлетворительно» не удовлетворяет минимальным требованиям к формированию компетенции</p>

		онных проектов	– формировать информационное обеспечение участников организационных проектов.	
			<i>3 Этап - Владеть:</i> – навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации; – навыками, ведения баз данных по различным показателям; – навыками формирования информационного обеспечения участников организационных проектов.	

3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1 ЭТАП – ЗНАТЬ

Ответы на контрольные вопросы

РАЗДЕЛ I. Сущность, содержание, система стратегического управления

Тема 1. История стратегического управления

1. Стратегическое управление в Древние времена.
2. Основные этапы и направления развития стратегического менеджмента.

Тема2. Методологические аспекты стратегического управления

1. Принципы стратегического управления.
2. Функции стратегического менеджмента.
3. Школы стратегического управления.
4. Основные подходы к стратегическому управлению.

Тема 3. Система и элементы стратегического менеджмента

1. Основные понятия стратегического менеджмента.
2. Система стратегического управления организацией.
3. Подходы к организации стратегической деятельности на предприятии.

Тема 4. Стратегические типы организаций

1. Типы организаций в стратегическом менеджменте.
2. Параметры стратегических организаций
3. Возможные стратегии предприятия в зависимости от типа организации.

Тема 5. Система стратегических целей

1. Иерархия целей организации.
2. Классификация целей организации.
3. Функции стратегических целей.
4. Постановка целей.
5. Методы постановки целей: дерево целей, диаграмма С. Исикавы, УПЦ, мозговой штурм.

РАЗДЕЛ II. Стратегический анализ и выбор стратегии

Тема 1. Базовые стратегии организации: стратегии конкуренции

1. Типология стратегий.
2. Иерархия стратегий.
3. Система стратегий
4. Понятие конкурентных стратегий.
5. Исследования М. Портера.
6. Матрица конкурентных стратегий.
7. Конкурентные силы и их влияние на формирование конкурентных позиций.

Тема 2. Базовые стратегии организации: стратегии роста

1. Комплекс стратегий развития, роста.
2. Стратегии концентрического роста.
3. Стратегии диверсификации.
4. Стратегии интеграции.
5. Стратегии аутсорсинга.

Тема 3. Стратегии сокращения деятельности

1. Типология стратегий отказа, сокращения.
2. Стратегия реструктуризации.
3. Стратегия реорганизации.
4. Стратегия банкротства.
5. Стратегия ликвидации

Тема 4. Инновационные стратегии бизнеса

1. Типы инноваций.
2. Характеристика инновационных стратегий.
3. Инновационный процесс.
4. Инструменты стратегического инновационного менеджмента.

Тема 5. Функциональные стратегии бизнеса

1. Понятие функциональных стратегий.
2. Маркетинговая стратегия.
3. Производственная стратегия.
4. Финансовая стратегия.
5. Социальная стратегия.

Тема 6. Стратегический анализ внешней и внутренней среды

1. Система стратегического анализа.
2. Факторный анализ внешней среды.
3. Анализ внутренней среды.
4. Методы и инструменты анализа среды

Тема 7. Стратегический анализ конкурентных сил организации

1. Понятие конкурентоспособности.
2. Конкурентный анализ путем сравнения конкурентов.
3. Анализ сил конкуренции: модели М. Портера, Ж. Ришара, Ж. Ламбена.

Тема 8. Модели выбора стратегии

1. Модель И. Ансоффа.
2. Модель Томпсона-Стрикленда
3. Модель Артура де Литла.
4. Матрица Д. Маккинси.
5. Матрица БКГ.

Раздел III. Формализация и реализация стратегии

Тема 1. Формализация стратегии

1. Комплексное понимание стратегии.
2. Требования к формулированию стратегии.
3. Модели разработки стратегии.
4. Этапы формализации стратегии

Тема 2. Стратегическое планирование

1. Прогнозирование в стратегическом управлении.
2. Виды планов и принципы стратегического планирования.
3. Содержание стратегических планов.
4. Этапы стратегического планирования.

Тема 3. Преодоление сопротивления персонала стратегическим переменам

1. Персонал в стратегическом менеджменте.
2. Сопротивление персонала.
3. Причины сопротивления персонала
4. Методы преодоления сопротивления персонала стратегическим переменам.
5. Налаживание стратегического взаимодействия внутри фирмы: стратегия и тактика.

Тема 5. Стратегический контроль

1. Содержание стратегического контроля.
2. Виды и направления контроля.
3. Процесс контроля.
4. Методы контроля.
5. Формы контроля.
6. Узловые аспекты контроля

Подготовка докладов

Написание доклада является обязательным элементом самостоятельной работы студентов в рамках освоения курса «Стратегический менеджмент».

Доклад – это устный текст, значительный по объёму, представляющий собой публичное развёрнутое, глубокое изложение определённой темы. Это самостоятельная исследовательская работа, в которой автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание доклада должно быть логичным; изложение материала носит проблемно-тематический характер.

Цель написания доклада:

- продемонстрировать необходимые компетенции по курсу «Стратегический менеджмент»;
- продемонстрировать общий уровень владения основами научной методологии;
- продемонстрировать наличие самостоятельного исследовательского мышления.

Этапы подготовки доклада:

1. Определение цели доклада.
2. Подбор необходимого материала содержания доклада.
3. Составление плана доклада, распределение собранного материала в необходимой

логической последовательности.

4. Композиционное оформление доклада.

5. Заучивание, запоминание текста доклада, подготовка тезисов выступления, представляющих собой текст небольшого объёма, в котором кратко сформулированы основные положения доклада.

6. «Разыгрывание доклада», т.е. произнесение доклада с соответствующей интонацией, мимикой, жестами.

Подготовка доклада требует от учащегося большой самостоятельности и серьёзной интеллектуальной работы, которая принесёт наибольшую пользу, если будет включать в себя следующие этапы:

- изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, даёт сам преподаватель;

- анализ изученного материала, выделение наиболее значимых с точки зрения раскрытия темы доклада фактов, мнений разных учёных и научных положений;

- общение и логическое построение материала доклада, например, в форме развёрнутого плана;

- написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Структура доклада:

1) Ключевые слова.

2) Аннотация содержания (2-3 предложения).

3) Введение (не более 2 страниц). Во введении необходимо обосновать актуальность темы, очертить область исследования, объект исследования, основные цели и задачи исследования, сформулировать выдвигаемые гипотезы, методологическую основу.

4) Основная часть состоит из 2-3 разделов. В них раскрывается суть исследуемой проблемы, проводится обзор мировой литературы по предмету исследования, в котором дается характеристика степени разработанности проблемы и авторская аналитическая оценка основных теоретических подходов к ее решению. Изложение материала не должно ограничиваться лишь описательным подходом к раскрытию выбранной темы. Оно также должно содержать собственное видение рассматриваемой проблемы.

5) Заключение (1-2 страницы). В заключении кратко излагаются выводы, а также предполагаемые научные результаты и прогнозы.

6) Библиографический список (от 5 до 10 источников) в алфавитном порядке. В данный список рекомендуется включать работы отечественных и зарубежных авторов, в том числе статьи, опубликованные в научных журналах в течение последних 3-х лет. Библиографический список содержит только те произведения, на которые есть сноски в тексте.

7) Приложение (при необходимости).

Доклад должен сопровождаться мультимедийной презентацией наглядно демонстрирующей визуальные (аудио, видео, графические) материалы, освоенные в ходе самостоятельной работы.

Общие требования к презентации:

Презентация не должна быть меньше 10 слайдов.

Первый слайд – титульный лист, на котором обязательно должны быть представлены: тема; фамилия, имя, автора, номер учебной группы;

Второй слайд – содержание, где представлены основные вопросы разобранные в ходе изучения темы. Желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание.

В структуре презентации необходимо использовать: графическую и анимационную информацию: видео и аудио фрагменты, таблицы, диаграммы, инфографику и т.д.

Последний слайд демонстрирует список ссылок на, используемые информационные ресурсы.

- 1 Современные методы стратегического анализа
- 2 Проблемы стратегического управления в Российской Федерации
- 3 Взаимосвязь стратегии и организационной структуры
- 4 Специфика разработки и реализации инновационных стратегий
- 5 Вовлечение персонала в процесс стратегических преобразований

2 ЭТАП – УМЕТЬ

Деловая игра

РАЗДЕЛ II. Стратегический анализ и выбор стратегии

Тема 6: Стратегический анализ внешней и внутренней среды.

1 Тема (проблема) – В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см³. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

а) снижением себестоимости производства (и как следствие — снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;

б) реализацией актуального конкурентного преимущества — пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб.

После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50% от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см³ и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб.

Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30% от общего объема производства.

Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50% в год.

Постановка задачи

На основе исходных данных, наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите (авторы прямого и косвенного воздействия на предприятие).
2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и формулируйте ее письменно.
3. Определите, достаточно ли информации для решения поставочной задачи.
4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.
5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.
6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.
7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции.
8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым и человеческим ресурсам.
9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий).
10. Сформулируйте заключительные выводы.

2 Концепция игры – необходимо представить себя в образе руководителей городской администрации, проанализировать деятельность по определенным направлениям, выделить проблемы, поставить цели, определить пути, способы, предложить стратегические сценарии решения проблем

3 Роли:

- эксперты;
- руководители соответствующих служб, департаментов администрации;

4 Ожидаемый (е) результат(ы) – разработка стратегических сценариев совершенствования деятельности городских служб

Раздел III. Формализация и реализация стратегии

Тема 4. СГО как метод формулирования и реализации стратегии.

Деловая игра «Разработка миссии организации»

Цель игры — отработать навыки создания и использования миссии на примере организаций банковской сферы.

Вводная информация.

Миссия показывает возможность осуществления деятельности, на которую организация ориентируется с учетом трех важнейших факторов:

- 1) специфика потребителя;
- 2) особенности товаров или услуг;
- 3) наличие конкурентных преимуществ.

Без четкого осознания миссии долгосрочная конкурентоспособность немыслима. Миссия позволяет «увидеть организацию с высоты птичьего полета», поэтому плодотворен сам процесс ее обсуждения.

В ходе анализа предлагаемой информации участники деловой игры должны оценить варианты миссий различных коммерческих банков и обосновать свою концепцию с тем, чтобы обеспечить индивидуальность, узнаваемость каждого банка для разнообразных клиентов.

Роли. Академическая группа делится на пять подгрупп. Первые четыре подгруппы представляют собой команду топ-менеджеров следующих коммерческих банков: «Фундамент-банк», Автобанк, банк «Возрождение», Сбербанк России, НТБ.

Далее вам представлены примеры миссий различных компаний. Вам необходимо их прочитать и проанализировать.

1. Определение миссии	2. Условия успешной работы миссии
Стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации.	Идентификация рынка как надсистема организации
Роль, которую организация хочет играть в обществе	Определение потребностей рынка. Позиционирование организации среди других участников рынка.
Ответ на вопрос, в чем заключается деятельность организации и чем она намерена заниматься	Определение конкурентного преимущества организации
Констатация философии и предназначения	Стабилизация экономической и политической ситуации в стране
Предвидение + кредо	Отсутствие теневой экономики
Основополагающий регламент управления организацией в целом и персоналом в частности	Наличие сильной правовой и законодательной базы в государстве
Атрибут открытой системы	Ориентация миссии на общечеловеческие ценности и национальные особенности
Отражение взаимодействия организации и внешней среды по закону единства и борьбы противоположностей	Долгосрочность и стратегическая направленность миссии
Реальный механизм обеспечения преемственности бизнеса, способного пережить его основателя	
Обобщающая идея, на которую равняются все составляющие организационной культуры	
Индивидуальная причина, по которой суще-	

стствует именно эта, а не другая организация	
3. Последствия разработки миссии	4. Виды и примеры миссии
Наличие миссии превращает организацию в открытую социально-экономическую систему	Миссия как «общечеловеческое предназначение»:
Как наиболее долгосрочная цель организации миссия позволяет разумно распределять усилия и ресурсы для обеспечения долговременной результативности бизнеса	• компания «Филипс» — «изменим жизнь к лучшему»
Миссия — это необходимое условие перехода от кризисного стиля управления (достижение и/или сохранение сиюминутной выгоды) к подлинно интеллектуальному управлению (обеспечение перспектив развития)	• компания «Аптеки 36,6» — «нести здоровье и красоту людям»
Миссия помогает организации занять правильное положение в партнерской цепочке ценностей, оптимальным образом реализовав свой потенциал	Миссия — главная стратегическая цель :
Миссия создает условия для перехода от менеджмента «здорового смысла» к профессиональному корпоративному менеджменту	• компания «АТ&Т» — «мы созданы для того, чтобы быть лучшими в мире в объединении людей, давая им простой доступ друг к другу, к информации и услугам, в которых они нуждаются, в любое время и везде»
Благодаря миссии через построение дерева целей и стратегии, а также перечня направлений деятельности организация может определиться с перечнем постоянно воспроизводимых бизнес-функций, функций менеджмента и функций обеспечения	• «Аэрофлот» — «построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России»
Миссия создает основу для формирования базовых корпоративных регламентов: положения об организационной структуре, положениях о подразделениях и должностных инструкциях	Миссия — национальная идея :
Миссия предоставляет субъектам внешней среды объективную информацию о таких аспектах, как: предназначение организации, средства, которые она использует в своей деятельности, ресурсы, которыми располагает, имидж, который формирует, коммуникативные средства, с помощью которых взаимодействует с партнерами, конкурентами и потребителями	• компания «Microsoft» — «компьютер на каждом столе и в доме»
Миссия способствует единению и сплоченности внутри организации, сопряжению целей субъекта хозяйствования и целей работника, идентификации сотрудников с организацией, формированию благоприятного внутриорганизационного климата, расширению мотивации, обеспечению преемственности целей при выработке стратегии и тактики организации	• компания «Nokia» — «соединять людей»
	Миссия — рекламная акция:

	<ul style="list-style-type: none"> • консалтинговая компания «IBG» — «с помощью современных технологий управления информацией способствовать как российским, так и международным компаниям, государственным предприятиям и организациям в достижении качественного уровня эффективности»
	<ul style="list-style-type: none"> • компания «ПетроАльянс» — «предоставляем своим заказчикам надежный, высокотехнологический, качественный и экономически эффективный сервис»

Постановка задачи:

1. Сформулируйте миссию, стратегические цели, стратегию и задачи банка.
2. Составьте план мероприятий по стратегическому развитию банка.
3. Разработайте организационную структуру управления банка.
4. Какие конкурентные преимущества существуют в вашем банке. Объясните.

По окончании работы представитель из команда докладывает результаты.

Преподаватель подводит итоги игры, указывает на допущенные недочеты, оценивает результаты работы группы.

Управленческая ситуация

Управленческая ситуация №1

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

Проблема: Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

Развитие управленческой ситуации № 1. Действительно, из-за резко изменившихся условий ведения хозяйственной деятельности и падения промышленного производства в отрасли, выступающей в качестве потребителя полупроводниковых материалов, производимых заводом, руководство предприятия должно было определить стратегию развития предприятия, которая могла бы обеспечить его выживание и успешное функционирование. Одной из основных стала проблема реализации производимой заводом продукции.

Для выработки стратегии, адекватной новым экономическим условиям и законам ведения хозяйственной деятельности, руководством была специально приглашена группа консультантов, которая наряду с аналитической работой провела анкетирование высшего управленческого состава завода, включая его генерального директора.

В результате проделанной работы было определено, что наиболее предпочтительным вариантом перспективного развития завода является сохранение основной производственной направленности — выпуск полупроводниковых материалов для электронной промышленности.

В основе выбора этой стратегии лежали следующие соображения. Во-первых, ожидание смены периода падения объемов производства отечественной электронной промышлен-

ности их ростом. А во-вторых, признание целесообразности ориентации производства на зарубежные рынки сбыта.

Специально проведенный анализ показал, что, несмотря на то что мировые рынки сбыта затоварены аналогичной продукцией, к успеху может привести:

- переориентация завода на производство особо чистых материалов,
- придание продукции, выпускаемой заводом, товарного вида, соответствующего мировым стандартам,
- выпуск новых видов продукции, в частности солнечных кремниевых батарей.

Однако в рассмотренном нами примере изменения внешней среды коснулись не только социально-политической ситуации, нормативно-правовой базы или специфических особенностей стадии экономического развития страны, но и такой составляющей внешней для предприятия среды, как состояние рынка сбыта производимой заводом продукции.

При этом основные проблемы, вызвавшие необходимость изменения стратегического курса многих предприятий страны, касались в первую очередь необходимости либо переориентации предприятий на новые рынки сбыта, либо приспособления к резко изменившемуся состоянию традиционных рынков сбыта производимой продукции. Не последнюю роль в этом играл и повысившийся общий уровень предпринимательской активности в области деятельности предприятия, что было связано с поставленной руководством завода задачей выхода на внешние рынки сбыта.

Управленческая ситуация № 2

Завод полупроводниковых материалов, о котором шла речь в управленческой ситуации № 1, столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. [Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось] все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия.

Проблема: Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

Развитие управленческой ситуации № 2 Влияние, которое оказало резкое изменение ситуации на рынках сбыта продукции, производимой заводом полупроводниковых материалов, стало определяющим для функционирования предприятия. Потребовалось не только существенное повышение качества производимой продукции вследствие резкого обострения конкурентной борьбы на внутренних рынках сбыта и выхода на внешние рынки, но и использование новых технологических процессов с целью придания выпускаемой продукции новых функциональных возможностей. Необходимо было также расширить ассортимент выпускаемой продукции. В частности, на повестку дня встал вопрос об открытии новых для завода производств цветных корундов, алмазов, переносных источников электроэнергии и т. д.

И повышение качества производимой заводом продукции, расширение ее ассортимента стали составной частью новой маркетинговой политики предприятия. Более серьезное внимание стало уделяться такому ранее казавшемуся несущественным росу, как упаковка полупроводниковых материалов. Была взята на вооружение сбытовая тактика продажи малых партий полупроводниковых материалов.

Впервые на предприятии была поставлена задача организации собственной маркетинговой службы, которая должна была заниматься такими вопросами, как проведение активной рекламы продукции завода, организация контактов с потенциальными потребителями выпускаемой продукции, создание «имиджа» завода как одного из производителей полупроводниковых материалов, отличающихся высоким качеством за счет использования специальных технологий химической очистки, и т. д.

Такие составляющие внешней среды предприятия, как эффективность финансово-банковской системы, уровень инвестиционной активности в стране и регионе, особенности стадии экономического развития страны и состояние рынка сбыта производимой предприятием продукции, требуют существенной реорганизации финансово-экономической деятельности предприятия.

Достаточно часто происходят изменения в требованиях к бухгалтерской отчетности, изменяются ставки налогообложения. Более активно используются информационные технологии при обработке бухгалтерских документов. Все это предъявляет новые требования к бухгалтерским службам предприятия и к управленцам, которым доверено право формировать и реализовывать финансовую стратегию и тактику предприятия.

Стремление привлечь инвестиции, без которых практически невозможна реконструкция современного предприятия и установка новых технологических линий и оборудования (без чего не может быть кардинально решена проблема повышения качества выпускаемой предприятием продукции), предъявляет к финансовым и другим функциональным службам предприятия дополнительные требования.

В частности, все активнее входит в практику управления предприятием разработка бизнес-планов его перспективного развития, проектов, которые предприятие предполагает реализовать. Все чаще в практике управления современным предприятием используются прогрессивные формы организации работы.

Управленческая ситуация № 3

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было.

Проблема: Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?

Развитие управленческой ситуации № 3 . Без замены старого, давно отработавшего свой амортизационный срок и морально устаревшего оборудования устоять в резко ужесточившейся конкурентной борьбе и обеспечить устойчивый сбыт продукции для угольного разреза было практически нереально. Поэтому решение руководства угольного разреза о закупке крупной партии нового оборудования в сложившейся ситуации было единственно верным.

Привлечение достаточно крупного для угольного разреза кредита в размере 3 млн долл. оказалось достаточно сложной задачей. Руководство угольного разреза обратилось за помощью в получении кредита к крупной консалтинговой фирме. Чтобы убедить потенциальных инвесторов в целесообразности вложения средств в переоборудование угольного разреза, потребовалась профессиональная разработка бизнес-плана, в котором наглядно было показано, что инвестиции являются экономически оправданными.

Согласно специально произведенным расчетам срок окупаемости вкладываемых в переоборудование угольного разреза средств не превысил года, внутренняя норма окупаемости оказалась достаточно высокой. Наибольшую проблему вызвал анализ рисков, связанных с реализацией проекта и в первую очередь со стоимостью поставок потребителям угля, который предполагалось дополнительно добыть с помощью нового оборудования. Однако Минтранс РФ дал необходимые гарантии того, что стоимость перевозок не превысит расчетной. Это окончательно убедило инвесторов в целесообразности выделения валютного кредита

угольному разрезу; процентная ставка кредита, выделенного угольному разрезу сроком на 5 лет, составила 12% годовых.

Угольный разрез, получив на указанных выше условиях 3 млн. долл., сумел произвести запланированное обновление оборудования. Его продукция стада конкурентоспособной как на внутренних, так и на внешних рынках сбыта за счет повышения качества и снижения себестоимости; повысилась также безопасность производства.

Управленческая ситуация №4

В 80-е гг. XX в. в промышленности США наблюдались резкие перемены в соотношении сил и направлениях деятельности ведущих компаний. Прошла волна слияний и поглощений. Так, были поглощены такие гиганты, как «Галф ойл», «Гетти ойл». Впоследствии компания «Боинг» поглотила корпорацию «Мак-Доннел—Дуглас» — одного из трех крупнейших производителей самолетов. Таким образом, налицо тенденция увеличения потенциала крупнейших компаний.

Набрала силу диверсификация направлений деятельности ведущих компаний. Так, химические компании внедрялись в область генной инженерии, нефтяные монополии осваивали производство новых конструкционных материалов, электротехнические фирмы включились в производство компьютеров.

На этом фоне химическому гиганту «Юнион карбайд» предстояло принять стратегическое решение о выборе эффективного пути развития. В состав компании входило много побочных производств, не всегда приносящих ожидаемую прибыль. В то же время компания проявляла интерес к новым динамично развивающимся отраслям.

Проблема: Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в американской промышленности в 80-е гг. Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству компании «Юнион карбайд»? Обоснуйте.

Управленческая ситуация № 5

Корпорация ИБМ, основанная в 1911 г., к 80-м гг. заняла лидирующее положение в области производства ЭВМ, и прежде всего персональных ЭВМ. Ей принадлежало около 30% рынка их сбыта.

Однако к середине 80-х корпорация ИБМ стала испытывать определенные трудности. Если в 1985 г. чистый доход фирмы составлял 6,5 млрд долл., то в 1986 г. — всего 4,8 млрд долл., почти 2 раза упала норма прибыли, сократился спрос на производившиеся фирмой большие ЭВМ.

Появились мощные конкуренты в лице японской фирмы «фудзицу», активность которой возросла на территории США, и «Диджитал эквипмент корпорейшн», производителей персональных компьютеров из Японии и Южной Кореи.

Проблема: Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в производстве ЭВМ к середине 80-х. Какие стратегические решения, с вашей точки зрения, можно было бы порекомендовать руководству корпорации ИБМ?

Управленческая ситуация № 6

Созданная в конце 30-х гг. XX в. компания «Хьюлетт—Паккард» к концу 80-х стала одним из лидеров в области производства вычислительной техники.

Она поглотила крупную компанию — производителя вычислительной техники «Аполлокомпьютер». Предприятия фирмы расположены на всех континентах в 27 странах. Численность работающих в компании — около 100 тыс. человек.

Анализ, проведенный руководством компании, показал, что эффективность ее деятельности снижается из-за избытка рабочей силы.

Проблема: Какие решения, по вашему мнению, следовало бы принять руководству компании «Хьюлетт—Паккард», чтобы повысить эффективность производства вычисли-

тельной техники? Охарактеризуйте основные этапы принятия решений, которые представлены на рис. 3.1.

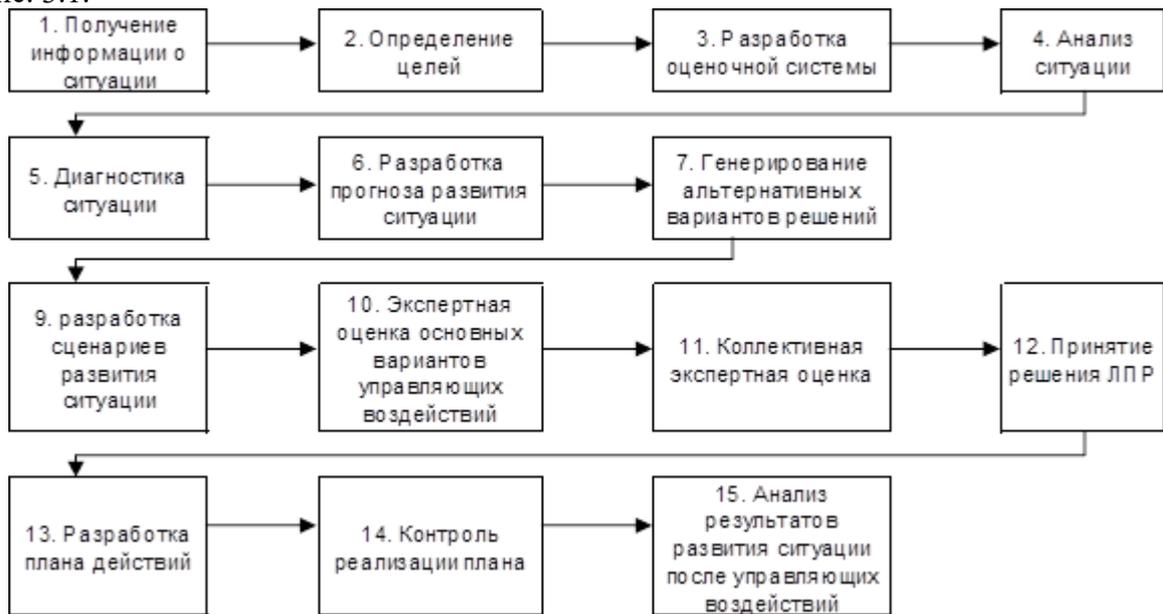


Рисунок 1–Основные этапы разработки управленческих решений

Управленческая ситуация № 7

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Проблема: Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

Управленческая ситуация № 8

Перед авиакомпанией, обслуживающей несколько авиалиний, возникла необходимость обновления парка самолетов, осуществляющих пассажирские перевозки. Характерной особенностью этих авиалиний, обеспечивающей приток пассажиров, является достаточно высокая частота рейсов, при которой каждый пассажир может вылететь в удобное для него время.

Аналитическая группа, которой была поручена подготовка альтернативных вариантов решения проблемы обновления парка самолетов, представила 5 возможных вариантов ее решения, представляющих различную ценность для руководства компании.

Один из предложенных вариантов состоит в закупке партии из 6 широкофюзеляжных аэробусов вместо самолетов ДС-9. Пассажировместимость аэробусов более чем в 2 раза превосходит пассажировместимость самолетов ДС-9. Преимущество этого варианта обновления

парка пассажирских самолетов состоит в том, что себестоимость перевозки одного пассажира существенно снизится.

Проблема: Оцените предложенный аналитической группой альтернативный вариант принятия решения по закупке для нужд авиакомпании 6 широкофюзеляжных аэробусов. Целесообразно ли его рассматривать в качестве основного варианта для окончательного принятия решения об обновлении авиакомпанией парка пассажирских самолетов ?

Управленческая ситуация № 9

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

Второй предложенный вариант решения проблемы предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта в одном случае со значительно сниженной продажной ценой, а в другом — с обновленной упаковкой и повышенной ценой.

Проблема: Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным?

Управленческая ситуация № 10

Одна из наиболее известных в Европе автомобилестроительных фирм — «Фиат» к середине 80-х гг. столкнулась с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития фирмы.

Аналитиками фирмы рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования фирмы при сохранении традиционных технологий производства, второй — в кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата «Термоли» и одновременно резкое сокращение занятости работающих на фирме специалистов.

Проблема: Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии фирмы «Фиат». Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения? Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

Дискуссия

Ситуация №1.

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока "Можайский"») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко». В 2000 г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

В Москве и за ее пределами молоко Можайского завода, которое с советских времен продается в прозрачных пол-литровых бутылках, прославилось тем, что благодаря особой технологии обработки хранилось шесть месяцев. В советское время такого молока больше

нигде не делали. Кроме того, надпись «Можайское» на этикетке гарантировала покупателю, что перед ним цельное, а не порошковое молоко. Теперь полугодовой срок хранения не редкость, но «Можайское» сохранило характерный вкус, уникальный желтоватый цвет и до сих пор разливается в традиционные бутылки.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты *Combiblok* откидной крышкой. По словам Генерального директора АО «Бородино» Т. Иванова, перед разливом в пакеты молоко должно было проходить термическую обработку при более низкой температуре, чем необходимо для разлива в бутылки, а значит, лучше сохранять природные свойства. Во всем, кроме упаковки, «Бородино» запланировало придерживаться традиций, включая закупку сырья исключительно в хозяйствах Можайского района. Здесь производилось 70 т молока в сутки, из которых 20 т покупал Можайский молокозавод. Теперь «Бородино» вознамерилось скупать остальные 50 т. до последней капли.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. Литровый пакет молока «бородинского» разлива стоит в розницу 14—15 руб. Поллитровая бутылка «Можайского» стоит в московских магазинах 6—8 руб. в зависимости от сорта.

На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки. «Молоко под маркой «Можайское» пытались выпускать и раньше — в других регионах. И мы добивались, чтобы эти предприятия прекращали выпуск, — сообщил директор завода Валерий Козлов. — Мы будем возражать против того, чтобы «Бородино» называло свое молоко «Можайским». Патент на товарный знак «Можайское молоко» мы получили около трех лет тому назад».

Однако Т. Иванов настаивал, что патента на сам товарный знак у молокозавода нет: «Они зарегистрировали только технические условия производства, а это, согласитесь, совсем другое дело».

Иванов сумел заручиться серьезными, по меркам местного рынка, инвестициями в свой проект. Из необходимых 1,2 млн. долл. 1 млн. согласился предоставить Московский Сбербанк. Остальное — собственные средства АО «Бородино», которые компания вкладывает в налаживание связей с 16 местными хозяйствами, контроль качества и производство творога и сметаны под «можайской» маркой. Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно, прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

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

Вопросы для обсуждения

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

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

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

Ситуация №2.

Вечером 30 декабря генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая сопутствовала его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании, как обычно, не шутил, не чувствовалось ожидания праздника. Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В новый год завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уорккс». Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт — сухой отбензиненный газ — имел надежного потребителя — крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС.

В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины. Однако период легкой жизни закончился. Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и главное резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, — думал Рязанов, — через 5—6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум — 100 млн долл.». К технологическим добавились и финансовые проблемы. В отсутствие нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов. Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода — производстве и продаже сжиженных газов. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или на Украину? Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Рязанов пришел к выводу — нужно менять стратегию развития!

Вопросы

1. Проведите анализ существующей управленческой стратегии завода.
2. Какую новую стратегию выбрал генеральный директор А. Рязанов?

Примечание. В новом году завод начал развивать небольшие по его масштабам производства по выпуску пива, соков, газированных напитков, продуктов мясопереработки. Была приобретена также сеть розничных магазинов в Сургуте для реализации своей продукции. В результате только реализация соков обеспечивает заводу ежемесячно от 2 до 3 млрд руб.

Совместно с «Шелл» и «Хаймонт» Сургутский газоперерабатывающий завод организовал строительство установки по производству полипропилена на базе Уфимского НПЗ (доля Сургутского завода составляет 28%). Необходимые инвестиции (около 7,5 млн долл.) получены за счет налогового кредита из окружного (регионального) бюджета. В счет своей доли завод будет получать чистый полипропилен, из которого планируется производить геотекстиль и агрополотно. В результате данной технологической цепочки планируется строительство цеха по производству ковровых изделий.

3 ЭТАП – ВЛАДЕТЬ

Вопросы к экзамену

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях.
2. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
3. Этапы развития стратегического подхода к управлению организацией.
4. Задачи стратегического менеджмента.
5. Принципы стратегического управления.
6. Функции стратегического менеджмента.
7. Школы стратегий.
8. Характеристика элементов системы стратегического управления.
9. Стратегические подразделения.
10. Специфика современной системы стратегического менеджмента.
11. Характеристика стратегических типов организаций.
12. Характеристика стратегий, свойственных каждому типу организации.
13. Роль монополистических организаций.
14. Понятие цели.
15. Цели организации, области установления целей. Состав и характеристика факторов, влияющих на формирование целей организации.
16. Миссия организации.
17. Методы постановки целей.
18. Классификация стратегий.
19. Стратегическая пирамида организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях.
20. Базовые стратегии.
21. Функциональные стратегии.
22. Исследования М.Портера.
23. Стратегия минимизации издержек.
24. Стратегия дифференциации.
25. Стратегия фокусирования.
26. Стратегии концентрического роста.
27. Стратегии диверсификации.
28. Стратегии интеграции.
29. Стратегии аутсорсинга.
30. Стратегии отказа.
31. Стратегии реорганизации.
32. Стратегии реструктуризации.
33. Стратегии банкротства.
34. Стратегии инновационного лидерства.
35. Стратегии обороны
36. Стратегический процесс.
37. Типы инноваций.
38. Маркетинговая стратегия.
39. Производственная стратегия.
40. Социальная стратегия.
41. Основные факторы, формирующие стратегию организации.
42. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа.
43. Анализ общего внешнего окружения (макроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
44. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
45. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.

46. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли.
47. Анализ ближайших конкурентов.
48. Стратегические группы конкурентов.
49. Анализ сил конкуренции. Модели анализа.
50. Модель И.Ансоффа.
51. Модель М.Портера.
52. Модель А. де Литла.
53. Модель Томпсона-Стрикленда.
54. Матрица БКГ.
55. Матрица McKincey – GeneralElektric.
56. Показатели деятельности предприятия.
57. Основные типы кривых.
58. Кривая ЖЦТ.
59. Требования к формулированию стратегии.
60. Этапы формализации стратегии.
61. Модели разработки стратегии.
62. Виды планов.
63. Прогнозирование в стратегическом управлении.
64. Виды и содержание стратегических планов.
65. Этапы стратегического планирования.
66. Организационное обеспечение реализации стратегии.
67. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.
68. Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии.
69. Принципы СГО.
70. Инструменты СГО.
71. Система шести путей формирования стратегии СГО.
72. Виды контроля.
73. Этапы стратегического контроля.
74. Методы и формы стратегического контроля.

Тест для самоконтроля (примерные вопросы итогового тестирования)

Тестовое задание 1

1. В Древнем мире стратегическое управление активно применялось в следующих странах:
 - а) Китай, Римская империя,
 - б) Киевская Русь,
 - в) Грузия, Армения,
 - г) Индия
2. Укажите верное понимание стратегии:
 - а) План, система долгосрочных действий,
 - б) конкурентная позиция организации относительно конкурентов,
 - в) ловкий прием, линия действий, отвлекающий маневр,
 - г) все вышеперечисленное
3. Первым методически обосновал корпоративные стратегии организации:
 - а) И.Ансофф,
 - б) М.Портер,
 - в) Г.Минцберг,
 - г) Ф.Тейлор
4. Среда организации включает в себя:
 - а) макроокружение,

- б) микроокружение
- в) внутреннюю среду,
- г) все перечисленное

5. Процесс решения стратегических проблем организации начинается с:

- а) четкой, точной постановки проблемы,
- б) выделение критериев контроля,
- в) определения вариантов решения проблемы,
- г) определения стратегических альтернатив

6. Под миссией организации понимают:

- а) видение бизнеса,
- б) долгосрочную цель,
- в) философию, предназначение организации,
- г) функциональную цель

7. Ключевые компетенции организации – это:

- а) конкурентные преимущества организации,
- б) планы организации,
- в) цели организации,
- г) компетенции организации

8. Матрица стратегий М.Портера включает следующие стратегии:

- а) дифференциация,
- б) лидерство в минимизации издержек,
- в) диверсификация
- г) фокусирование на издержках,

9. Под позиционированием продукта понимают:

- а) выделение и усиление конкурентной характеристики товара,
- б) разбивку потребителей на однородные группы,
- в) ценовую политику организации,
- г) сбытовую политику организации

10. Стратегия связанной диверсификации предполагает:

- а) развитие нового бизнеса,
- б) расширение ассортимента продукции,
- в) развитие деятельности, близкой к традиционной,
- г) отказ от традиционной деятельности

11. Какая стратегия фирмы предполагает установления контроля над предприятиями – поставщиками сырья, комплектующих и материалов?

- а) целевая,
- б) интеграции,
- в) дифференциальная,
- г) диверсификации

12. Не является общей следующей функция стратегического управления:

- а) планирование,
- б) прогнозирование,
- в) контроль,
- г) расстановка и обучение кадров

13. Стратегический менеджмент формируется как самостоятельная отрасль знаний:
- а) 18 век,
 - б) 19 век,
 - в) 20 век,
 - г) 21 век
14. Какой школы стратегий не существует?
- а) школа планирования,
 - б) школа дизайна,
 - в) школа лидерства,
 - г) школа позиционирования
15. Стратегия дифференциации предполагает:
- а) выделение товара по качеству,
 - б) разделение бизнеса по видам деятельности,
 - в) поглощение фирмы-конкурента,
 - г) снижение издержек
16. Стратегический тип фирмы «защитник издержек» специализируется на:
- а) повышении качества,
 - б) снижении затрат,
 - в) покупке других фирм,
 - г) повышении качества и цены
17. Назовите стратегическую цель деятельности предприятия:
- а) обучение персонала,
 - б) увеличение прибыли,
 - в) улучшение питания сотрудников,
 - г) работа без конфликтов
18. Стратегия разделения, разнообразия видов бизнеса – это:
- а) диверсификация,
 - б) интеграция,
 - в) дифференциации,
 - г) фокусирования
19. Назовите фактор внешней среды, который не относится к факторам макроокружения организации:
- а) экономический,
 - б) политический,
 - в) потребители,
 - г) правовой
20. Более широким понятием является:
- а) стратегическое планирование,
 - б) стратегическое управление,
 - в) стратегия,
 - г) план
21. Укажите стратегию бизнеса, предполагающую установление контроля над партнерами, поставщиками:
- а) дифференциация по качеству,

- б) наступательная вертикальная интеграция,
- в) регрессивная вертикальная интеграция,
- г) связанная диверсификация

22. Генеральная, корпоративная, стратегия отражает:

- а) тактику организации,
- б) специфическую цель организации,
- в) главную цель организации,
- г) задачу подразделения организации

23. Стратегия фокусирования (целевая) означает:

- а) сосредоточение, концентрацию усилий фирмы на одном направлении,
- б) разделение усилий фирмы по разным направлениям,
- в) поглощение других фирм,
- г) ликвидацию бизнеса

24. Анализ ключевых факторов внешней среды организации осуществляют при помощи:

- а) STEEP-анализа,
- б) матрицы БКГ,
- в) многоугольника конкурентоспособности,
- г) SWOT-анализа

25. Выделение в структуре фирмы наиболее жизнеспособных подразделений избавление от непрофильных активов – это стратегия:

- а) реструктуризации,
- б) диверсификации,
- в) банкротства,
- г) расширения рынка

Тестовое задание 2

1. Какие государства в XX веке первыми стали развивать стратегическое управление?

- а) Англия,
- б) СССР,
- в) Германия,
- г) Китай

2. Более широким понятием является:

- а) стратегическое планирование,
- б) стратегическое управление,
- в) стратегия,
- г) стратегический маркетинг

3. Укажите стратегию бизнеса, предполагающую расширение бизнеса путем слияния бизнес-структур:

- а) дифференциация,
- б) интеграция,
- в) диверсификация
- г) концентрированный рост

4. Генеральная, корпоративная, стратегия отражает:

- а) тактику организации,
- б) специфическую цель организации,
- в) главную цель организации,

г) задачу подразделения организации

5. Стратегическое управление – это функция:

- а) среднего менеджмента организации,
- б) высшего менеджмента организации,
- в) низового уровня управления,
- г) сотрудников организации

6. Стратегия фокусирования (целевая) означает:

- а) сосредоточение, концентрацию усилий фирмы на одном направлении,
- б) разделение усилий фирмы по разным направлениям,
- в) поглощение других фирм,
- г) ликвидацию бизнеса

7. Анализ факторов внешней среды организации осуществляют при помощи:

- а) STEEP-анализа,
- б) матрицы БКГ,
- в) многоугольника конкурентоспособности,
- г) SWOT-анализа

8. Укажите стратегию бизнеса, предполагающую установление контроля над партнерами, поставщиками:

- а) дифференциация по качеству,
- б) наступательная вертикальная интеграция,
- в) регрессивная вертикальная интеграция,
- г) связанная диверсификация

9. Какая матрица выбора стратегий построена на двух компонентах – «товар – рынок»?

- а) матрица Д. Маккинси,
- б) матрица М. Портера,
- в) матрица И. Ансоффа,
- г) матрица Артура де Литла

10. Какая матрица выбора стратегий основана на двух компонентах – «затраты – качество»?

- а) матрица Д. Маккинси,
- б) матрица М. Портера,
- в) матрица И. Ансоффа,
- г) матрица Томпсона-Стрикленда

11. Какая матрица выбора продуктовых стратегий построена на двух компонентах – «темпы роста – доля рынка»?

- а) матрица Д. Маккинси,
- б) матрица М. Портера,
- в) матрица БКГ,
- г) матрица Артура де Литла

12. Укажите стратегию бизнеса, предполагающую установление контроля над цепочкой продажи продукции:

- а) дифференциация по качеству,
- б) наступательная вертикальная интеграция,
- в) регрессивная вертикальная интеграция,
- г) связанная диверсификация

13. Какая стратегия предполагает ориентацию на внутренние возможности?
- а) органический рост,
 - б) импортозамещение,
 - в) конгломеративная диверсификация,
 - г) снятие сливок
14. Для какой стратегии характерно сосредоточение усилий фирмы на одном рыночном сегменте, на одном продукте?
- а) диверсификация,
 - б) интеграция,
 - в) дифференциация,
 - г) целевая, фокусирования
15. Назовите компонент внешней среды, который не относится к компонентам микроокружения (непосредственного окружения) фирмы:
- а) потребители,
 - б) партнеры,
 - в) политический,
 - г) конкуренты
16. Санация относится к следующей стратегии:
- а) дифференциация,
 - б) банкротство,
 - в) импортозамещение,
 - г) аутсорсинг
17. Назовите стратегию, которая предполагает перепроектирование организационной структуры предприятия:
- а) целевая,
 - б) реструктуризация,
 - в) банкротство,
 - г) модификация товара
18. Метод анализа сильных и слабых сторон, угроз и возможностей фирмы называется:
- а) PIMS,
 - б) PETS,
 - в) SWOT,
 - г) БКГ
19. Какое требование является **неверным** для формирования Миссии организации?
- а) миссия должна быть сформулирована понятно, доступно
 - б) миссия должна указывать на конкретные сроки и задачи деятельности организации,
 - в) миссия должна быть базой для установления целей фирмы,
 - г) миссия должна отражать сферу деятельности организации
20. Умение руководителя увязывать между собой в единый комплекс все компоненты организации и учитывать влияние на фирму внешней среды – это требование:
- а) системного подхода,
 - б) предпринимательского подхода,
 - в) процессного подхода,
 - г) маркетингового подхода

21. Стратегия выделения, повышения качества продукции – это:

- а) «снятие сливок»,
- б) интеграция,
- в) расширение рынка,
- г) дифференциация

22. Какую организационную структуру чаще всего используют крупные диверсифицированные компании, выпускающие широкую номенклатуру товаров для различных рынков?

- а) дивизиональную,
- б) матричную,
- в) функциональную,
- г) проектную

23. Какие школы стратегий выделены Г. Минцбергом в его книге?

- а) школа планирования,
- б) школа манипулирования,
- в) школа риска,
- г) школа позиционирования

Тестовое задание 3

1. Продуктовая стратегия организации предполагает:

- а) модификацию товара,
- б) замену персонала,
- в) объединение фирм,
- г) ликвидацию организации

2. Назовите ученого, который занимается в России разработкой теории стратегического менеджмента:

- а) Г. Форд,
- б) И. Гурков,
- в) В. Путин,
- г) В. Шепель

3. Конечная **цель** стратегического менеджмента заключается:

- а) в грамотном подборе персонала,
- б) в увеличении количества клиентов,
- в) в рациональном использовании ресурсов,
- г) в увеличении прибыли предприятия

4. Стратегия **отказа от операционной независимости** организации предусматривает:

- а) отказ от независимости в маркетинговой, сбытовой деятельности,
- б) продажу фирмы,
- в) продажу социальных объектов фирмы,
- г) отказ от самостоятельности в наборе персонала

5. Анализ ключевых факторов внешней среды организации осуществляют при помощи:

- а) STEP-анализа,
- б) матрицы БКГ,
- в) многоугольника конкурентоспособности,

г) линейного программирования

6. Выделение в структуре фирмы наиболее жизнеспособных подразделений или направлений работ в отдельные бизнес-единицы – это стратегия:

- а) реструктуризации,
- б) дифференциации,
- в) банкротства,
- г) расширения рынка

7. Стратегия частичной распродажи активов предусматривает:

- а) отказ от кредитов,
- б) увольнение сотрудников,
- в) увольнение топ-менеджеров,
- г) продажу акций или физических активов

8. Какой принцип менеджмента предусматривает вовлечение персонала в процесс принятия стратегических решений?

- а) принцип делегирования полномочий
- б) принцип единоначалия,
- в) принцип департаментализации,
- г) принцип централизации

9. На развитие потенциала организации прежде всего влияет:

- а) стратегия,
- б) решение директора,
- в) персонал,
- г) поставщики

10. Миссия организации включает в себе следующее:

- а) предназначение организации,
- б) направления деятельности,
- в) указание на потребителей организации,
- г) все перечисленное

11. Установление контроля над системой реализации продукции (посредниками) предполагает следующая стратегия организации:

- а) сокращения,
- б) интеграция,
- в) дифференциация,
- г) диверсификация

12. Для разработки продуктовой стратегии используют:

- а) матрицу ЖЦТ – жизненного цикла товара,
- б) матрицу БКГ – бостонской консультативной группы,
- в) метод сегментирования,
- г) все перечисленное

13. Разработка стратегической канвы отрасли относится к методам:

- а) SWOT-анализа,
- б) STEP-анализа,
- в) СГО,
- г) БКГ

14. К функциональной стратегии относится стратегия:
- а) диверсификации,
 - б) ценообразования,
 - в) отказа,
 - г) инновационного лидерства
15. Какую организационную структуру чаще всего используют крупные диверсифицированные компании, выпускающие широкую номенклатуру товаров для различных рынков?
- а) дивизиональную,
 - б) матричную,
 - в) функциональную,
 - г) проектную
16. Матрицу конкурентных стратегий разработал::
- а) Р. Моборн,
 - б) М. Портер,
 - в) И. Ансофф,
 - г) Г. Минцберг
17. Матрица Мак Кинси – это усовершенствованная матрица:
- а) ЖЦГ,
 - б) БКГ,
 - в) конкурентных стратегий,
 - г) SWOT
18. Стратегия выделения, повышения качества продукции – это:
- а) «снятие сливок»,
 - б) интеграция,
 - в) расширение рынка,
 - г) дифференциация
19. Теорию мотивации, основанную на иерархии потребностей, разработал:
- а) Маслоу,
 - б) Альдерфер,
 - в) Скиннер,
 - г) Локк

Темы курсовой работы:

1. Разработка конкурентной стратегии предприятия сильных и слабых сторон.
2. Разработка миссии и целей предприятия.
3. Выбор стратегии как один из ключевых факторов в стратегическом
4. развитии
5. Карта стратегических групп конкурентов как инструмент стратегического анализа.
6. Стратегический анализ диверсифицированной компании.
7. Методы портфельного анализа предприятия.
8. Управление реализацией стратегии предприятия.
9. Оценка и контроль хода реализации стратегии.
10. Разработка функциональных стратегий.
11. Сущность стратегического менеджмента и стратегических решений в организации.
12. Анализ внешней среды как исходный пункт разработки стратегии.

13. Основные типы конкурентных преимуществ и стратегий бизнеса.
14. Стратегия лидерства по издержкам - сущность, рыночные условия и риски.
15. Стратегии фокусирования - сущность, рыночные условия и риски.
16. Основные черты и типы корпоративных стратегий.
17. Стратегии интеграционного роста, преимущества и риски
18. интегрированных компаний.
19. Типы стратегий диверсифицированного роста.
20. Стратегии сокращения - сущность, условия применения.
21. SWOT-анализ: методика построения, применение.
22. Проведение стратегических изменений в компании.
23. Стратегический менеджмент в организациях малого бизнеса
24. Роль стратегического менеджмента в современном управлении
25. Стратегический анализ потенциала организации.
26. Анализ внешней и внутренней среды организации.
27. Процесс стратегического планирования в организации.
28. Инструменты стратегического анализа и оценки организации.
29. Разработка стратегии организации.
30. Разработка маркетинговой стратегии организации.
31. Разработка стратегии управления персоналом организации.
32. Продуктивно – маркетинговая стратегия организации
33. Факторы макро- и микросреды: отражение их в стратегическом плане предприятия
34. «Дерево стратегических целей» предприятия.
35. Анализ влияния стратегического управления на перспективы долгосрочного развития предприятия.
36. Повышение конкурентоспособности предприятия.
37. Методы обеспечения конкурентоспособности турпродукта.
38. Роль анализа портфеля бизнесов в обеспечении конкурентоспособности организации.
39. Влияние жизненного цикла продукта на стратегическое развитие предприятия.
40. Обеспечение качества продукции в стратегическом управлении бизнесом.
41. Роль стратегии (концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста) в достижении стратегических целей предприятия.
42. Формирование организационной культуры и её роль в стратегическом развитии предприятия.
43. Выбор стратегии как один из ключевых факторов в стратегическом развитии предприятия.
44. Стратегические изменения и их влияние на дальнейшее развитие предприятия.
45. Влияние продуктовых стратегий предприятия на успех в конкурентной борьбе в условиях рыночной экономики.
46. Влияние внутренней среды на выбор стратегии развития фирмы.
47. Анализ факторов конкурентного преимущества по М. Портеру.
48. Анализ сильных и слабых сторон организации.
49. Матрица БКГ, ее преимущества и недостатки.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1 ЭТАП – ЗНАТЬ

Устный ответ

Критерии оценки устных ответов студентов:

- правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);
- использование дополнительного материала (обязательное условие);
- рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей студентов).

Критерии оценки устных ответов студентов

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно.
«хорошо»	полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
«удовлетворительно»	обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания; излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
«неудовлетворительно»	незнание ответа на соответствующее задание; допускает ошибки в формулировке определений и правил, ис-

	<p>кажающие их смысл; беспорядочно и неуверенно излагает материал; недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.</p>
--	--

Подготовка докладов

Требования к оформлению доклада:

- текст на формате А4, с одной стороны листа;
- шрифт Times New Roman;
- кегль шрифта 14;
- межстрочное расстояние 1,5;
- поля: сверху 2 см, снизу - 2 см, слева - 3 см, справа 1,5 см;
- доклад должен быть представлен в сброшюрованном виде;
- формат абзаца текста должен быть выровнен «по ширине» положения на странице.

Абзацный отступ первой строки каждого абзаца должен быть равен 1,25 см;

- номер страницы проставляется арабскими цифрами в центре верхней части листа без точки, начиная с введения (3 страница). На титульном листе и на Содержании страница не ставится;

- титульный лист оформляется в соответствии с образцом оформления реферата, курсовой работы, выпускной квалификационной работы, принятым в ЧОУВО МИДиС (<http://portal.rbiu.ru/company/personal/user/7795/files/lib/>).

Критерии оценивания работы доклада

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«зачтено»	<p>Содержание доклада соответствует теме; Правильное использования источников литературы; Соответствие оформления доклада стандартам; Знание учащимся изложенного в докладе материала (для ответа на устные вопросы); Умение грамотно и аргументировано изложить суть проблемы в тексте и устно; Тезисы и предположения аргументированы, сделаны выводы и умозаключения; В тексте отражено умение анализировать фактический материал и исторические факты.</p>
«не зачтено»	<p>Тема доклада раскрыта недостаточно полно; Отсутствует библиографический список; Тезисы и предположения не аргументированы, не сделаны выводы и умозаключения; В тексте отсутствует фактологический анализ; Ответы на устные вопросы не отражают умение грамотно и аргументировано изложить суть доклада.</p>

Презентаций к докладу

Критерии оценивания презентаций

№	Параметры оценивания презентации	Выставляемая оценка (балл) от 1 до 3
1	Связь презентации с темой доклада	
2	Соответствие содержания презентации выбранной теме	
3	Заключение презентации (выводы)	
4	Графическая информация (иллюстрации, графики, таблицы, диаграммы и т.д)	
5	Анимационные эффекты (видео и аудио фрагменты, динамичная инфографика и т.д.)	
Итого баллов:		

На каждый представленный параметр заполняется таблица оценивания, где по каждому из критериев присваиваются баллы от 1 до 3, что соответствует определённым уровням развития компетентности: 1 балл – это низкий уровень; 2 балла – это средний уровень; 3 балла – высокий уровень. Определение уровня компетентности:

Количество набранных баллов за представленную презентацию	Уровни	Оценка
от 12 до 15	Высокий уровень	отлично
от 8 до 11	Средний уровень	хорошо
от 5 до 8	Низкий уровень	удовлетворительно
до 5	-	неудовлетворительно

2 ЭТАП – УМЕТЬ

Решение управленческих ситуаций

Решение открытых управленческих ситуаций способствуют формированию командной работы (работа в паре, группе), умению выслушивать собеседника, формулировать собственную точку зрения, отстаивать свои убеждения, использовать творческий подход в сочетании с диалектичностью, что позволяет выходить за рамки оперирования лишь дедуктивными формами мышления. Данный тип задач предполагает - поиск решения, совмещенный с отбором из предполагаемых вариантов наиболее «сильных» (жизнеспособных) решений. Алгоритм решения открытых задач по сервисной деятельности:

1. Обсудите и сформулируйте варианты решение ситуации, запишите минимум три варианта;
2. Выберите наиболее вероятный вариант (лучшее на Ваш взгляд решение) подчеркните его.

Критерии оценивания работы с открытыми задачами

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«решение зачтено»	<p>Ответ задачи представляет собой полное, аргументированное решение (обосновано фактами, концепциями и категориями). Формулировка решения отражена в письменном виде. Количество ответов должно быть не менее трех. Решение задачи осуществляется командно.</p>

«решение не зачтено»	<p>Ответ задачи представляет собой краткое, не аргументированное решение (нет обоснования фактами, концепциями и категориями).</p> <p>Формулировка решения не отражена в письменном виде.</p> <p>Количество ответов должно быть менее трех.</p>
----------------------	---

Деловая игра

Алгоритм проведения деловой игры.

1. Студенты делятся на группы по 3-4 человека.
2. Группы студентов выбирают для рассмотрения категорию предприятия индустрии моды и красоты (эконом-класс, бизнес-класс, престиж, люкс и VIP-класс).
4. Защищают программу.
5. Преподаватель оценивает работу студентов

Критерии оценивания участия в деловой игре

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«зачтено»	<p>Детально проработана проблема.</p> <p>Формулировка решения отражена в письменном виде.</p> <p>Количество аргументов должно быть не менее трех.</p> <p>Решение задачи осуществляется командно.</p>
«не зачтено»	<p>Ответ задачи представляет собой краткое, не аргументированное решение (нет обоснования фактами, концепциями и категориями).</p> <p>Формулировка решения не отражена в письменном виде.</p> <p>Количество аргументов должно быть менее трех.</p>

Дискуссия

Аргументация собственного мнения и умение публично выступить

Для аргументации собственного мнения, недостаточно только выразить согласие или несогласие с автором, используя следующие конструкции: «Я согласен/не согласен с автором, потому что ...» или «я согласен / не согласен с автором и считаю (полагаю, думаю), что...».

Подбирая аргументы, учитывайте, что вы аргументируете не авторскую точку зрения, а свое согласие (несогласие) с его мнением. Собственная позиция должна быть четко оформлена. Проверьте, сформулирован ли вами тезис, выражающий вашу точку зрения. Доказывают ли ваши аргументы сформулированный тезис?

При четко сформулированном тезисе пример становится аргументом, если он подтверждает вашу позицию. После приведенного примера нужно сделать вывод.

Аргументами считаются:

1. Факты (представлены в научной литературе, периодических изданиях по дисциплине).
2. Выводы науки (теории, гипотезы, законы и т. д.).
3. Статистика (количественные показатели развития сервисной деятельности в России и за рубежом).
4. Объективные показатели состояния дел.
5. Данные экспериментов и исторические факты.
6. Ссылки на авторитет: (мнение ученого, общественного деятеля и т. п.; цитата из авторитетного источника; мнение специалиста, эксперта; мнение должностных лиц (когда речь идет о вопросах, находящихся в сфере их компетенции); общественное мнение, отражающее то, как развивается сервисная деятельность и какие факторы влияют на нее).

Критерии оценивания работы студента во время дискуссии

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	Учащийся полно усвоил учебный материал; проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; высказывать свою точку зрения; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков. Могут быть допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов.
«хорошо»	Ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа; допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.
«удовлетворительно»	Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, учащийся не может применить теорию в новой ситуации.
«неудовлетворительно»	не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы компетенции, умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

3 ЭТАП – ВЛАДЕТЬ

Экзамен по дисциплине Стратегический менеджмент.

Критерии оценивания знаний на экзамене

Оценка «ОТЛИЧНО»:

1. Глубокое и прочное усвоение программного материала.
2. Логически корректный и обоснованный ответ на вопросы.
3. Свободное владение концептуально-понятийным аппаратом.
4. Точность и обоснованность выводов.

6. Полные и логичные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «ХОРОШО»:

1. Хорошее знание программного материала.
2. В целом логически корректное, но не всегда аргументированное изложение ответа на вопросы.
3. Наличие незначительных неточностей в употреблении терминов, хронологии.
4. Недостаточно свободное владение основными методами анализа.
5. Точность и обоснованность выводов.
6. Правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»:

1. Поверхностное усвоение программного материала.
2. Недостаточно полное изложение теоретических вопросов экзаменационного билета.
3. Затруднение в приведении примеров.
4. Наличие неточностей в употреблении терминов..
5. Неумение четко сформулировать выводы.
6. Отсутствие навыков научного стиля изложения.
7. Неточные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»:

1. Незнание значительной части программного материала.
2. Неспособность объяснить категории.
3. Неумение выделить главное и сделать обобщения.
4. Неправильные ответы на дополнительные вопросы.
5. Отсутствие навыков научного стиля изложения.

Тест для самоконтроля (примерные вопросы итогового тестирования)

Критерии оценивания теста

Полная вервия тестовых вопросов содержится в электронно-информационной системе вуза. Студенты проходят тестирование компьютерном классе Оценка успешности прохождения теста определяется следующей сеткой: от 0% до 29% – «неудовлетворительно», от 30% до 59% – «удовлетворительно»; 60% – 79 % – «хорошо»; 80% -100% – «отлично».

Курсовая работа

Критерии оценивания курсовой работы

Результаты курсовой работы определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

- оценку «отлично» заслуживает работа, в которой дано всестороннее и глубокое освещение избранной темы в тесной взаимосвязи с практикой, а её автор показал умение работать с различными видами источников, систематизировать, классифицировать, обобщать материал, формулируя выводы, соответствующие поставленным целям;
- оценкой «хорошо» оценивается работа, отвечающая основным, предъявляемым к ней требованиям. Студент обнаруживает глубокие знания по предмету и владеет навыками научного исследования, но при этом имеются незначительные замечания по содержанию работы, по процедуре защиты (студент не может дать аргументированно ответы на вопросы);

- курсовая работа оценивается на «удовлетворительно», если в ней, в основном, соблюдены общие требования, но неполно раскрыты разделы плана, работа носит реферативный характер, отсутствуют аргументированные выводы. Автор курсовой работы посредственно владеет материалом, поверхностно отвечает на вопросы, в процессе защиты курсовой работы;

- «неудовлетворительно» оценивается курсовая работа, если установлен акт несамостоятельного выполнения работы, имеются принципиальные замечания по многим параметрам, содержание не соответствует теме, допущены грубые теоретические ошибки. Защищенная или зачтенная курсовая работа хранится на кафедре в течение года. Лучшие курсовые работы могут быть оставлены на кафедре в качестве образцов или методических пособий для студентов.

