ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»

Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 12 от 30 июня 2024 г.

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ,
ПРОФИЛЬ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - БАКАЛАВРИАТ

Форма обучения – очная, очно-заочная, заочная

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5A9FA0FAD6D6153888A98846B419FD3
Владелец: Бучаев Ахмед Гамидович
Действителен: с 11.07.2024 до 04.10.2025

Махачкала – 2024

УДК 005
ББК 65стд1-21

Составители – Бабаева Джарият Гадживердиевна кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства, Гурбаев Омари Магомедович кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства.

Внутренний рецензент - Минатуллаев Арслан Айнутдинович, доцент, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства.

Внешний рецензент - Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономический наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика» Дагестанского государственного университета.

Представитель работодателя – Папалашов Абдулвагаб Яхьяевич, генеральный директор АО «Завод им. Гаджиева».

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегический менеджмент» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.202 0г. № 970, и на основании приказа Министерства науки и высшего образования РФ от 06.04.2021 г. №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегический менеджмент» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru.

Бабаева Д.Г., Гурбаев О.М. Оценочные материалы по дисциплине «Стратегический менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профилю «Менеджмент организации». – Махачкала: ДГУНХ, 2024. – 72 с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ «28» мая 2024 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю «Менеджмент организации», к.э.н., доцентом Минатуллаевым А.А.

Одобрены на заседании кафедры «Менеджмент» «23» мая 2024 г., протокол № 11.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов……..4

РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины……...5

1.1 Перечень формируемых компетенций……5

1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств……..5

РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине……19

РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.…62

РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций……...…….…….65

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Стратегический менеджмент» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации».

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегический менеджмент» включают в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- компетентностный подход, соотнесение оценочных материалов с оцениваемыми компетенциями;
- компетентностный подход при формировании критериев оценки знаний, умений и навыков обучающихся;
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц оценочных материалов);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении текущего и промежуточного контроля.

РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции	Код и наименование индикаторов достижения компетенции
ПК	**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**	
ПК-1	Владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования.	**ИПК-1.2** разрабатывает мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции. **ИПК-1.3** Осуществляет руководство работой по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка; осуществляет руководство разработкой производственных программ и календарных графиков выпуска продукции в структурном подразделении (отделе, цехе) промышленной организации. **ИПК-1.5** Разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготавливает и согласовывает разделы тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений.

1.2. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

Формируемые компетенции	**Код и наименование индикатора достижения компетенции**	**Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования**	**Уровни освоения компетенции**	**Критерии оценивания сформированности компетенции**	**Виды оценочных средств**

		компетенции			
ПК-1. Владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования.	**ИПК-1.2** разрабатывает мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.	**Знать:** - рыночную конъюнктуру, направления по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации; - современные подходы обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.	Пороговый уровень	Неполные представления о рыночной конъюнктуре, направлениях по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации; современных подходах обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.	**Блок А -** задания репродуктивного уровня: тесты, вопросы для устного обсуждения.
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления о рыночной конъюнктуре, направлениях по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации; современных подходах обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления о рыночной конъюнктуре, направлениях по	

				модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации; современных подходах обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.	
		<u>Уметь:</u> -проводить стратегический анализ, направленный на обеспечение эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции; - разрабатывать и осуществлять стратегии организации, необходимые для повышения качества выпускаемой продукции; - применять методы управления качеством выпускаемой продукции.	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение проводить стратегический анализ, направленный на обеспечение эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции; разрабатывать и осуществлять стратегии организации, необходимые для повышения качества выпускаемой продукции; применять методы управления качеством выпускаемой продукции.	**Блок В -** задания реконструктивного уровня: задачи, ситуации, тематика рефератов.
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение проводить стратегический анализ, направленный на обеспечение эффективности производства и повышения ка-	

				чества выпускаемой продукции; разрабатывать и осуществлять стратегии организации, необходимые для повышения качества выпускаемой продукции; применять методы управления качеством выпускаемой продукции.	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение эффективно проводить стратегический анализ, направленный на обеспечение эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции; разрабатывать и осуществлять стратегии организации, необходимые для повышения качества выпускаемой продукции; применять методы управления качеством выпускаемой продукции.	
		<u>Владеть:</u> -навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обес-	Пороговый уровень	Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации,	**Блок С** - задания практико-ориентированного уровня: тематика курсовых работ, кейсы, деловая игра.

		печение эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.		направленной на обеспечение эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции	
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.	
			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.	
	ИПК-1.3 Осуществляет руководство работой по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха)	**Знать:** - методологию экономического планирования структурного подразделения промышленной организации;	Пороговый уровень	Неполные представления о методологии экономического планирования структурного подразделения промышленной организации;	**Блок А -** задания репродуктивного уровня: тесты, вопросы для устного обсуждения.

	промышленной организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка; осуществляет руководство разработкой производственных программ и календарных графиков выпуска продукции в структурном подразделении (отделе, цехе) промышленной организации.	- календарное планирование производства промышленной продукции; - стратегические основы бизнес-процессов.		календарном планировании производства промышленной продукции; стратегических основ бизнес-процессов.	
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления о методологии экономического планирования структурного подразделения промышленной организации; календарном планировании производства промышленной продукции; стратегических основ бизнес-процессов.	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления о методологии экономического планирования структурного подразделения промышленной организации; календарном планировании производства промышленной продукции; стратегических основ бизнес-процессов.	
		<u>Уметь:</u> -осуществлять экономическое планирование деятельности струк-	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение осуществлять экономическое планирование деятельности структурного	**Блок В** - задания реконструктивного уровня: ситуация, тематика рефератов.

		турного подразделения промышленной организации; - осуществлять бизнес-процессы в соответствии с потребностями рынка; - разрабатывать производственные программы и календарные графики выпуска продукции в структурном подразделении промышленной организации.		подразделения промышленной организации, а также бизнес-процессы в соответствии с потребностями рынка; разрабатывать производственные программы и календарные графики выпуска продукции в структурном подразделении промышленной организации.	
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение осуществлять экономическое планирование деятельности структурного подразделения промышленной организации, а также бизнес-процессы в соответствии с потребностями рынка; разрабатывать производственные программы и календарные графики выпуска продукции в структурном подразделении промышленной организации.	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение эффективно осуществлять экономическое планирование	

				деятельности структурного подразделения промышленной организации, а также бизнес-процессы в соответствии с потребностями рынка; разрабатывать производственные программы и календарные графики выпуска продукции в структурном подразделении промышленной организации.	
		Владеть: - основами применения методов экономического планирования деятельности структурного подразделения промышленной организации; - методами формулирования и реализации бизнес-процессов промышленной организации в соответствии с потребностями рынка; - навыками оценки производственных программ и календарных графиков выпуска про-	Пороговый уровень	Демонстрирует частичное владение без грубых ошибок основ применения методов экономического планирования деятельности структурного подразделения промышленной организации; методов формулирования и реализации бизнес-процессов промышленной организации в соответствии с потребностями рынка; навыками оценки производственных программ и календарных графиков выпуска продукции промышленной организации.	**Блок С** - задания практико-ориентированного уровня: тематика курсовых работ, кейс.

		дукции промышленной организации.	Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне владение основ применения методов экономического планирования деятельности структурного подразделения промышленной организации; методов формулирования и реализации бизнес-процессов промышленной организации в соответствии с потребностями рынка; навыками оценки производственных программ и календарных графиков выпуска продукции промышленной организации.	
			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует владение основ применения методов экономического планирования деятельности структурного подразделения промышленной организации; методов формулирования и реализации бизнес-процессов промышленной организации в соответствии с потребностями рынка;	

				навыками оценки производственных программ и календарных графиков выпуска продукции промышленной организации.	
	ИПК-1.5 Разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготавливает и согласовывает разделы тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений.	**Знать:** -методы и основные теории стратегического менеджмента; - подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; - принципы разработки стратегических, тактических и оперативных решений применительно к управлению производственной деятельностью организации; - принципы развития и закономерности экономического поведения организации, основы структуризации рынков.	Пороговый уровень	Неполные представления о методах и основных теориях стратегического менеджмента; подходах к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; принципах разработки стратегических, тактических и оперативных решений применительно к управлению производственной деятельностью организации; принципах развития и закономерности экономического поведения организации, основах структуризации рынков.	**Блок А** - задания репродуктивного уровня: тесты, вопросы для устного обсуждения.
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления о методах и основных теориях стратегического менеджмента; подходах к определению	

				источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; принципах разработки стратегических, тактических и оперативных решений применительно к управлению производственной деятельностью организации; принципах развития и закономерности экономического поведения организации, основах структуризации рынков.	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления о методах и основных теориях стратегического менеджмента; подходах к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; принципах разработки стратегических, тактических и оперативных решений применительно к управлению производственной деятельностью организации; принципах развития и	

				закономерности экономического поведения организации, основах структуризации рынков.	
		<u>Уметь:</u> -осуществлять стратегический анализ внешней и внутренней среды организации, разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; - анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы для подготовки тактических комплексных планов развития организации.	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение осуществлять стратегический анализ внешней и внутренней среды организации, разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы для подготовки тактических комплексных планов развития организации.	**Блок В** - задания реконструктивного уровня: ситуации, тематика рефератов.
			Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение осуществлять стратегический анализ внешней и внутренней среды организации, разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; анализировать результаты рас-	

				четов и обосновывать полученные выводы для подготовки тактических комплексных планов развития организации.	
			Продвинутый уровень	Сформированное умение эффективно оценивать стратегический анализ внешней и внутренней среды организации, разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы для подготовки тактических комплексных планов развития организации.	
		Владеть: - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; - методами стратегического менеджмента и стратегического анализа, обладать навыками разра-	Пороговый уровень	Демонстрирует частичное владение без грубых ошибок методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; методами стратегического менеджмента и стратегического анализа, обладать навыками разработки корпора-	**Блок С** - задания практико-ориентированного уровня: тематика курсовых работ, кейсы.

		ботки корпоративных стратегий организации; - навыками к разработке программы организационного развития организации.		тивных стратегий организации; навыками к разработке программы организационного развития организации.	
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне владение методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; методами стратегического менеджмента и стратегического анализа, обладать навыками разработки корпоративных стратегий организации; навыками к разработке программы организационного развития организации.	
			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует владение методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; методами стратегического менеджмента и стратегического анализа, обладать навыками разработки корпоративных стратегий организации;	

				навыками к разработке программы организационн ого развития организации.	

РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине

Для проверки сформированности компетенций

ПК - 1.2: Разрабатывает мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.

ПК – 1.3: Осуществляет руководство работой по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка; осуществляет руководство разработкой производственных программ и календарных графиков выпуска продукции в структурном подразделении (отделе, цехе) промышленной организации.

ПК – 1.5: Разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготавливает и согласовывает разделы тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений.

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тесты типа А:

Тестовые задания 1

1.Термин «Стратегический менеджмент» возник и стал широко применятся в начале 70-х годов в:

1) Японии
2) Германии
3) США

2. Ключевым звеном «Стратегического управления» является:

1) управление посредством выбора стратегических позиций
2) стратегическое планирование
3) управление путем ранжирования стратегических задач

3. В стратегическом менеджменте к функциям управления относятся (выберите несколько пунктов):
1) планирование
2) кадровая политика
3) мотивация
4) коммуникация
5) контроль

4. Стратегия-это:
1) общий комплексный план
2) набор правил, которыми организация руководствуется в своей деятельности
3) оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достичь глобальных и локальных целей

5. Стратегический менеджмент – это:
1) процесс принятия решений
2) наука об управлении сложными объектами
3) наука и технология стратегического управления
4) искусство

6. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:
1) планирование, организация, руководство и контроль
2) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ и мотивация
3) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию

7. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:
1) структура организации
2) миссия
3) персонал
4) функции управления

8. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:
1) организационные
2) социальные
3) экономические
4) юридические
5) политические
6) исследования ситуации и развития компании

9. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

1) деловой уровень
2) корпоративный уровень
3) функциональный уровень

10. Объектами стратегического менеджмента являются:
1) исследование и развитие
2) производство
3) мотивация
4) маркетинг
5) различные виды стратегий организации

11. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:
1) выбор структуры организации
2) поиск сферы деятельности
3) выбор стратегии выживания

12. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?
1) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;
2) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет
3) различий нет
4) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности

13. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?
1) военные стратеги и мыслители
2) философы древности и военные стратеги
3) немецкие военные стратеги
4) китайские философы

14. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?
1) отсутствие необходимых ресурсов
2) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование
3) плохое знание внешнего рынка
4) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру

15. План предприятия представляет собой:
1) развернутую производственную программу

2) официальный документ, отражающий планы развития предприятия
3) пути достижения цели на основе сбалансированности имеющихся ресурсов
4) перспективный документ, в котором сформулированы основные принципы и требования предприятия

16. Наиболее распространенной формой текущего планирования является:
1) бизнес – план предприятия
2) оперативный план
3) годовой план

17. К основным факторам успеха относятся:
1) экономические
2) технологические
3) политические

18. Процесс выработки стратегии для каждой фирмы зависит:
1)позиции фирмы на рынке
2)динамики ее развития
3) организационной культуры компании

19. Реализация стратегического планирования предполагает:
1) создание организационной культуры
2) создание систем мотивирования и организации труда
3) осуществление мониторинга компании

20. Стратегическое планирование-это основная задача:
1) генерального менеджера
2) руководителя службы маркетинга
3) руководителя службы НИОКР
4) руководителя по производству

21. Стратегическое планирование – это планирование на:
1) краткосрочный период
2) среднесрочный период
3) долгосрочный период

22.К внутренним переменным организации относится:
1) законы
2) цели
3) приказы и распоряжения

23.К концепциям структуры управления организацией относится:
1) задачи
2) сфера контроля

3) технология

24.Какая из перечисленных переменных не относится к внутренней среде организации:
1) цели
2) конкуренты
3) структура
4) поставщики

25.Развернутая миссии должна раскрывать такие характеристики деятельности компании, как:
1) отраслевое направление
2) основные конкурентные преимущества
3) развитие человеческого капитала

26. Правильно сформулированная миссия:
1) устанавливает, в чем заключается основная задача организации
2) определяет необходимость подчинять любую деятельность ее работников решению этой задачи
3) стратегическое направление развитие компании

27. Роль миссии заключается в том, чтобы:
1) сформировать потенциал конкурентоспособности компании
2)снизить риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений
3) создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в организации

28. В мировом опыте самыми распространенными портфельными моделями анализа и планирования, которые позволяют оценить позиции конкретного вида бизнеса экономического субъекта в стратегическом пространстве с учетом его дальнейшего развития, принято считать такие модели, как:
1)BCG
2) GE/McKinsey
3) SWOT-анализ

29. Исторически первой комплексной моделью стратегического планирования является:
1)BCG
2) GE/McKinsey
3) SWOT-анализ

30.Назовите внешние источники изменения, наличие которых приводит к возникновению конкурентных преимуществ:

1) изменение потребительского спроса
2) современные способы организации бизнес-процессов
3) изменение цен
4) технологические изменения в отрасли;
5) многообразие видов деятельности, выполняемых компанией
6) эффективное управление клиентской базой организации

31.Какие условия необходимо соблюдать для достижения конкурентного преимущества на основе имеющегося ресурса или соответствующей способности:
1) уникальность, редкая применяемость
2) возможность передачи
3) возможность воспроизводства
4) уместность, отношение к ключевым факторам успеха на рынке

32. Цель ситуационного анализа — это:
1) поиск оптимального решения проблемы закупки сырья
2) выработка стратегических альтернатив
3) оценка оперативной ситуации разных организаций
4) оценка стратегической ситуации для конкретной организации в конкретном окружении

33. Расширение компании за счет поглощений и слияний с фирмами своей отрасли, поставляющими сырье и полуфабрикаты – это:
1) регрессивная вертикальная интеграция
2) прогрессивная вертикальная интеграция
3) горизонтальная интеграция
4) дополняющая диверсификация

34. Кто разделил конкурентные стратегии фирмы на стратегию ценового лидерства, стратегию дифференциации и стратегию концентрации?
1) М. Портер
2) А. Литл
3) Ф. Котлер
4) И. Ансофф

35.Конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения – это:
1) виолентная стратегия
2) коммутантная стратегия
3) патиентная стратегия
4) экплерентная стратегия

Тестовые задания 2
1. Функциональные стратегии также называются

а) конкурентными
б) поддерживающими
в) корпоративными
г) деловыми

3. Функциональные стратегии обеспечивают
а) создание конкурентного преимущества
б) синергетический эффект за счет объединения двух или более бизнес-единиц в рамках одного предприятия
в) поддержку выполнения деловой стратегии предприятия
г) создание конкурентного преимущества за счет удлинения технологической цепочки предприятия

4. Функциональные стратегии отражают конкретные пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед его
а) высшим руководством
б) стратегическими бизнес-единицами
в) персоналом
г) функциональными службами

5. К функциональным стратегиям относятся
а) маркетинговая стратегия
б) стратегия дифференциации
в) стратегия фокусирования
г) стратегия внешнеэкономической деятельности

6. К функциональным стратегиям относятся
а) финансовая стратегия
б) стратегия диверсификации
в) инновационная стратегия
г) стратегия лидерства в издержках

7. Стратегические направления в сфере производства
а) развитие производственной инфраструктуры
б) управление качеством
в) мотивация персонала
г) разработка новых видов продукции

8. При разработке функциональной стратегии необходимо
а) определить роль и конкретное содержание функциональной подсистемы
б) четко провести разграничения между функциональными областями
в) определить тип конкурентного преимущества
г) определить ключевые факторы успеха отрасли

9. Составляющие маркетинговой стратегии:
а) ценовая политика
б) система мотивации персонала
в) выбор каналов распределения
г) привлечение заемного капитала

10. Задачи финансовой стратегии:
а) систематическое обновление оборудования
б) рост стоимости собственного капитала
в) улучшение условий труда
г) оптимизация соотношения собственного и заемного капитала

11. Разработку систем мероприятий по решению природоохранных проблем предполагает стратегия
а) производственная
б) финансовая
в) социальная
г) экологическая

12. Технологическое лидерство или следование за лидером – это пример стратегии:
1) корпоративной
2) деловой
3) функциональной

13. Функциональная стратегия предприятия может быть ориентирована:
1) на ускорение денежных средств
2) снижение дебиторской задолженности
3) снижение кредиторской задолженности

14.К какому уровню управления предприятием принадлежит стратегия маркетинга?
а) функционального
б) корпоративного
в) делового
г) бизнеса
д) оперативного

15. К бизнес-стратегии принадлежат:
а) стратегия конкуренции, стратегия экспорта
б) стратегия производства, стратегия маркетинга
в) стратегия маркетинга, стратегия управления набором отраслей
г) стратегия конкуренции, стратегия «товар-рынок», стратегия маркетинга
д) корпоративная

16. В мировом опыте самыми распространенными моделями стратегического анализа и планирования, которые позволяют оценить позиции конкретного вида бизнеса экономического субъекта в стратегическом пространстве с учетом его дальнейшего развития, принято считать такие модели, как:
1)BCG
2) GE/McKinsey
3) SWOT-анализ

17. Анализ стратегической позиции предприятия проводится с помощью матрицы:
1)BCG
2) GE/McKinsey
3) SWOT-анализ

18. Содержание плана финансового оздоровления предприятия определяется:
1)целью данного типа бизнес-планов
2) задачами типа бизнес-плана
3) разделами бизнес-плана
19.К характеристикам внешней среды относится:
1) крупномасштабность
2) подвижность
3) зависимость от организации

20.К факторам внешней среды относится:
1) люди
2) поставщики
3) технологии

21.Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:
1) функциональная стратегия
2) бизнес-стратегия
3) корпоративная стратегия

22.Критерием успешности применения фирмой концепции маркетинга можно считать:
1) эффективный сбыт продукции
2) минимальные издержки производства продукции
3) максимальную прибыль от реализации продукции

23.Установление контроля над поставщиками и посредниками представляет собой:
1)горизонтальную интеграцию

2)вертикальную интеграцию
3)концентрическую диверсификацию
4)конгломератную диверсификацию
5)создание совместных предприятий

24.Покупка высокорентабельных предприятий, не зависимо от рода их хозяйственной деятельности, называется:
1)горизонтальная интеграция
2)вертикальная интеграция
3)концентрическая диверсификация
4)конгломератная диверсификация
5)создание совместных предприятий

25. Количество и сроки реальных объемов производства готовых изделий или комплектующих, учитывающий размеры складских запасов – это:
1)производственный график
2)ведомость о составе изделия
3)производственный план
4)временным графиком товара
5)план чистой потребности в материалах

26.Требования потребителя к качеству выявляются:
1) при проведении маркетинговых исследований;
2) на внешних и внутренних рынках сбыта;
3) в заказе, хозяйственном договоре контракте;
4) при сдаче продукции заказчику.

27.Современный потребитель отдает приоритет при приобретении товара:
1) цене
2) качеству
3) цене и качеству
4) затратам на эксплуатацию

28.Конкурентоспособная продукция соответствует:
1) высокому уровню качества
2) высоким мировым стандартам
3) новейшей технологии
4) совершенно новой продукции

29. Требования потребителя на изготовление продукции формируются в виде:
1) конкретных показателей, параметров, методов контроля и испытаний
2) конкретных показателей, параметров, характеристик
3) эксплуатационных характеристик
4) технических характеристик

30.Разработка производственной программы одновременно по предприятию и цехам характерна:
1) для поточного производства
2) для единичного производства
3) для массового производства
4) для серийного производства

31. При каком типе производства планирование производственной программы затруднено отсутствием к моменту ее составления точно установленной номенклатуры или комплектности изделий:
1) при поточном производстве
2) при единичном производстве
3) при массовом производстве
4) при серийном производстве

32. При каком типе производства производственную программу надо разрабатывать и распределять по кварталам:
1) при поточном производстве
2) при единичном производстве
3) при массовом производстве
4) при серийном производстве

33. Планирование, ориентированное на долгосрочную перспективу, называется:
1) календарным планированием
2) перспективным планированием
3) текущим планированием
4) среднесрочным планированием

Тесты типа В:
1. Официальный документ, отражающий планы развития предприятия – это _____.
2. Долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации – это _____.
3. Управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации – это стратегическое ___.
4. Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающему выражение в заявленных организационных ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий – организационная _____.

5. Индивидуальный подход к потребителю при разработке продукции – это стратегия _____.
6. Слияние, поглощение предприятий, выпускающих аналогичные продукты – вертикальная _____.
7. Группа предприятий, чья продукция имеет общие потребительские характеристики и которые конкурируют на одном потребительском рынке – это _____.
8._____ стратегия предприятия связана с разработкой и реализацией основных направлений его деятельности в области выпуска продукции.
9. _____ стратегия предприятия связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе.
10._____стратгия предприятия способствует повышению производительности труда работников предприятия и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса.
11._____ стратегия предприятия предусматривает разработку систем мероприятий по решению природоохранных проблем.
12._____ стратегия предприятия рассматривается как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой.
13._____ стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий.
14._____ стратегия предприятия должна повышать и поддерживать конкурентный статус выпускаемой предприятием продукции.
15._____ стратегия призвана обеспечить и глобальную интеграцию, и высокую скорость реакции компании в отдельных странах.
16. Стратегия _____ означает, что она стандартизирует конструкцию, дизайн своих товаров и рекламные стратегии всех своих предприятий вне зависимости от стран их пребывания.
17.Стратегическая _____ — это сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход.
18.Подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации – это _____.
19. Стратегический хозяйственный _____ – отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход.
20. Стратегический _____ – обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.

21. _____ - это метод осуществления бизнеса, благодаря которому компания может обеспечить себя, т.е. генерировать доход, выручку.

А2. Вопросы для устного обсуждения

1.Что представляет собой стратегический менеджмент?
2.Как составляются карты стратегических групп?
3.Какие задачи должна решать стратегия?
4.Что понимается под ключевыми факторами успеха?
5.В чем суть наступательной стратегии компании?
6.Что представляет собой портфельный анализ компании?
7.Для чего компании в своей деятельности используют матрицу BKG?
8.Что представляет собой миссия организации?
9.Какова взаимосвязь миссии организации с ее целями?
10.Каковы разновидности миссии организации?
11.Что характеризует SMART-принцип?
12.Каков механизм воздействия факторов внешней среды на деятельность организации?
13. Каковы принципы и подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия?
14.Что включает в себя структура и содержание системы управления конкурентоспособностью предприятия?
15.Назовите составляющие стратегического анализа.
16.Как осуществляется процесс разработки и реализации стратегии компании?
17.Какие основные подходы используют при разработке маркетинговой стратегии?
18.Каковы особенности разработки и реализации стратегических решений?
19.Назовите виды функциональных стратегий организации.
20.Какие элементы включает социальная стратегия?
21.Какие разновидности стратегий включает в себя глобальная стратегия?
22.Какова сравнительная характеристика стратегических решений?
23.Что представляют собой стратегия выживания и стратегия стабилизации?
24.Что такое стратегическая информация, и какова ее роль в разработке стратегических решений компании?
25. Какова роль информационно-коммуникационных технологий в системе принятия стратегических решений?
26. Каким образом финансовая стратегия может влиять на расширение бизнеса?
27.Укажите взаимосвязь функциональной стратегии с достижением целей и миссии компании?
28.Какова взаимосвязь операционной стратегии с корпоративной стратегией. Обоснуйте ответ.

29.Каков механизм воздействия факторов внешней среды на деятельность организации?
30.Укажите факторы среды прямого воздействия на организацию.
31.Укажите факторы среды косвенного воздействия на организацию.
32.Какова взаимосвязь элементов внутренней среды организации и ее внешней среды?
33.Для чего компании используют метод SWOT – анализ?
34.Каковы отличия стратегических и оперативных целей компании?
35.Что представляет собой стратегический бенчмаркинг?
36.Каковы цели и задачи стратегического бенчмаркинга?
37.Каковы этапы развития стратегического бенчмаркинга?
38.Стратегическое видение в предпринимательской деятельности компании
39. Что представляет собой стратегическая зона хозяйствования?
40.Каковы стратегические возможности развития предпринимательской деятельности?
41. Что представляет собой анализ стратегических позиций?
42.Как проводится анализ сегментов рынка?
43. Какова взаимосвязь стратегического менеджмента и маркетинга?
44.Как формируется бизнес-модель предприятия?
45.Какова значимость бизнес-модели в стратегическом развитии предприятия?
46.Какие основные стратегические задачи ставятся в управлении функции планирования?
47. Какие основные тактические задачи ставятся в управлении качеством продукции?
48.Объясните, чем определяется период планирования.
49.Какие плановые и относительные показатели соотношения экономических величин вы знаете и что они характеризуют?
50.Что такое агрегированное планирование?
51.Какие виды производственных мощностей вы знаете?
52.Назовите методы, которые могут применяться в организациях для изменения производственных мощностей.
53.Перечислите основные элементы стратегии TQM.
54.Перечислите основные каналы обратной связи с потребителями.
55.Перечислите виды преобразований в организации.
56.Какие виды процессов протекают в организации?
57.Методы управления формированием и использованием производственного потенциала предприятия.
58.Какова структура производственных процессов?
59. Назовите основные принципы организации производственных процессов.
60. Чем отличаются между собой стратегический потенциал и производственный потенциал предприятия? С какими стратегиями можно их увязать? Ответ обоснуйте.

61.Какое значение имеет дифференциация производственного процесса на основной, вспомогательный и обслуживающий? Приведите примеры подобной дифференциации для организации.
62. Назовите основные принципы организации производственного процесса и раскройте их содержание.
63. Какие факторы внешней среды необходимо учитывать при решении вопросов о месторасположении организации?
64. Перечислите основные методы оценки местоположения организаций.
65. В чем заключается формальная процедура выбора месторасположения производства?
66. В каких случаях необходимо использовать подход формирования единых зон обслуживания?
67. Какие стратегии модернизации в системе управления предприятием Вы знаете? Раскройте их содержание.

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Задачи

Задача 1. Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет.

Вопросы:

Изменится ли конкурентная позиция предприятия в перспективе?

Какие стратегии следует предпринять компании на ближайшие 1-2 года?

Задача 2. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

Вопросы:

1.Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? 2.Сформулируйте стратегическое видение компании.

Задача 3. Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала деловую стратегию.

Вопросы:

1.Может ли она реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал? Сформулируйте цели компании согласно технологии SMART.

2. Нужна ли для фирмы корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия?

Задача 4. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Вопросы:

1. С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность в конкурентной среде?

2. Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

Задача 5. Структура рынка, на котором действует ваша организация; приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей.

Вопрос:

Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

Задача 6. Два предприятия (А и Б) выпускают одну и ту же продукцию, реализуют ее на одном и том же рынке и имеют одинаковую величину прибыли от продаж. При этом предприятие А не использует стратегическое планирование, а предприятие Б – использует.

Вопросы:

1.Предприятие, которое не использует стратегическое планирование, может считаться конкурентоспособным? Ответ обоснуйте.

2.Какие элементы стратегического анализа может содержать в себе стратегическое планирование?

Задача 8. Используя методические подходы стратегического анализа, выделите сильные и слабые стороны деятельности вашего ВУЗа, а также возможности и угрозы организации. Заполните таблицу, используя метод SWOT-анализа.

В2. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация 1. Организуйте собственное предприятие. Рассмотрите процесс формирования целей от низового уровня, раскрывающих непосредственно предшествующие им цели, до высших уровней. Обозначьте нейтральные, кооперирующие и конкурирующие цели.

1. Каждый из двух видов бизнеса Корпорации А можно кратко охарактеризовать следующим образом:

Бизнес А: Бизнес достаточно молодой, находится на стадии освоения рынка товаров, основанных на новейших технологиях. Энергично осуществляется поиск новых потребителей своей инновационной продукции. Объем продаж растет достаточно быстро, но ощутимой прибыли пока нет. Поток денежной наличности отрицательный, так как фирма инвестирует наличность в развитие данного вида бизнеса.

Независимо от поведения своих конкурентов данный вид бизнеса сам выбирает стратегии поведения на рынке, так как имеет определенные преимущества перед конкурентами, относительная доля рынка достаточно высокая, но абсолютного преимущества на рынке бизнес пока не имеет.

Бизнес Б: Покупатели постепенно теряют интерес к продукции данного бизнеса, так как продукция бизнеса вытесняется с рынка более совершенными и инновационными товарами бизнеса А. Происходит заметное падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента выпускаемой продукции. В результате у бизнеса практически отсутствуют важные ресурсы для его поддержания, он имеет целый ряд слабых сторон, мешающих ему приносить ощутимую прибыль Корпорации А.

Вопросы:

1.Определите стадии зрелости и конкурентные позиции данных отраслей Корпорации А.

2. Какие стратегии развития следует разработать и реализовать Корпорации А.

3. Какие инструменты стратегического анализа следует применять руководству Корпорации А для обеспечения ее конкурентоспособности?

Ситуация 2. Легкая промышленность переживает трудные времена. Во-первых, эта отрасль с распадом СССР в значительной мере потеряла свою сырьевую базу в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции.

Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования.

Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок.

Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал, оборудование, лекала и технология пошива — импортные.

Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов.

Некоторым предприятиям удается осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий — Открытое акционерное общество «Большевичка».

На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции. Установлено новейшее оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ.

Главная цель ОАО «Большевичка», ее миссия — обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления.

За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и выборе зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого (7— 10 дней с момента отгрузки) поступления денег за изготовленный товар предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплаты. Все это позволяет сохранять производительный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.

Вопросы:

1. Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?

2. Какие стратегические изменения следует рекомендовать руководству компании в целях обеспечения ее конкурентоспособности?

Ситуация 3. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы и задания:

1.Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим и как это может повлиять на конкурентоспособность компании в перспективе?

2.Какие бы Вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое?

3.Охарактеризуйте позицию главного инженера в вопросах стратегического менеджмента.

4.Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Ситуация 4. Город Киржач — районный центр во Владимирской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и городского маркетинга.

Начался резкий спад объемов производства, сокращение численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы.

Администрация района совместно с администрацией Владимирской области начала поиск путей выхода предприятия из кризиса.

Опыт функционирования унитарных предприятий в аналогичных отраслях показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такой собственник был найден в лице ОАО «Детская одежда» (г. Владимир) и ЗАО «Капрохим» (Москва). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами.

В результате Киржачский район получил значительные инвестиции.

Пример «Киржачшелка» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприятия, но и в значительной степени — к развитию территории, на которой оно расположено.

В городе был разработан стратегический план развития.

При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы — широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города.

В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закрепленных в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития.

Рассмотрение данного примера позволяет сделать следующий умеренно оптимистический вывод: в отечественных малых городах само наличие стратегического плана городского развития становится фактором их экономического роста и возрождения.

Вопросы и задание:

1. Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?

2. В чем заключается сущность стратегии развития города?

3. Проведите стратегический анализ данного города и предложите стратегии его развития.

Ситуация 5. Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смита отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смита поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смит, двадцатишестилетней дочери мистера Смита. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжить, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 2015 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Таблица - Структура оборота отеля «Лазурный берег», (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100	100

Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года.

В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом. «Кольт» предложил провести изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл., на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

Вопросы и задание:

1.Какие факторы внешней среды оказывают влияние на взаимосвязь функциональных стратегий отеля «Лазурный берет»? Ответ обоснуйте.

2. Какие стратегические решения следует принять руководству отеля в рамках функциональных стратегий?

Ситуация 6. Комбинат «Северсталь» — одно их крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Основная продукция предприятия — сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обусловливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой за готовки в год.

Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли вы ступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди

других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Задания:

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

1) определение стратегических целей организации;
2) анализ внешней и внутренней среды;
3) анализ стратегических альтернатив;
4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности;
5) разработка стратегической бизнес-модели в перспективе в условиях предпринимательской среды.

Ситуация 7. Построенный 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.

К технологическим добавились и финансовые проблемы. В отсутствии 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.

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

Вопросы и задание:

1) Проведите анализ стратегической позиции завода.
2) Какую новую стратегию выбрал генеральный директор завода? Насколько она может быть эффективной?

3) Какую бизнес-модель вы сможете разработать для данного завода, учитывая экономические и социальные условия предпринимательской деятельности?

Ситуация для анализа 8. «Собственное дело»

Почти 15 лет Анастасия Сакурова проработала на крупном высокотехнологичном предприятии. В последние годы дела на нем шли все хуже, и только недавно ситуация стала выправляться. Благодаря разработке и реализации комплексной программы по улучшению работы предприятия, заказы потребителей выросли, производительность труда и качество продукции повысились. Однако внезапно разразился финансовый кризис в стране.

В соответствии с решением нового исполнительного директора сократить производство Анастасия и 50 ее сослуживцев были уволены. Анастасии пришлось искать другую работу, но усилия нескольких месяцев ни к чему не привели. Сбережения подходили к концу, и она начала понемногу падать духом. Анастасия понимала, что найти себе место в рыночном производстве можно, ответив на вопрос: кому и что она может предложить, за что хорошо заплатят? Сможет ли она повлиять на сокращение затрат на производство? Если сможет, то успех ожидает и ее, и работодателя. Одна из традиционных причин провалов в бизнесе – рассуждала Анастасия, – игнорирование клиентов. Психология, которая замкнута на инстинкте выживания, не способна перейти на точку зрения клиента. Нужно найти то, что создаст богатство. Анастасия стала составлять список сфер жизни, в которых нужды людей не удовлетворены вообще или удовлетворены недостаточно хорошо.

Она не ограничивалась узким набором товаров и услуг или географией конкретного района. «Какие проблемы обычно возникают у взрослых людей после пробуждения? – думала она. Как их можно решить? Что люди делают, придя с работы, когда устали, а дел невпроворот – одежда помялась, нужно выгулять собаку и др.? Чем можно им помочь? Какие проблемы возникают у владельцев индивидуальных домов?»

Составленный Анастасией список проблем возрастал, когда она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности заняться озеленением в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже высаживала цветы и подстригала газоны в нескольких местах, и дела у нее пошли хорошо. Затем она решила основать собственное дело – заняться озеленением. Тогда не придется нервничать в поисках работы, она станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, она пугалась полной самостоятельности, но успех так и манил.

Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали о деятельности Анастасии Сакуровой и ее частного предприятия «Анастасия» и просили заняться их хозяйствами. Некоторые попросту были рады переложить на нее все свои заботы по озеленению, другие переметнулись к ней из профессиональных фирм по уходу за садом.

К концу первого года самостоятельной работы Анастасия уже знала: она сможет заработать на жизнь. Она стала расширять круг своей деятельности:

подкармливала и пропалывала газоны и садики, подстригала кустарники. Дело шло хорошо, и Анастасия наняла себе в помощь двух работников, подумывала и о дальнейшем расширении дела.

Вопросы:

1. Какие проблемы возникают у клиентов Анастасии Сакуровой? Насколько она в состоянии помочь им решить их?
2. Каким образом клиенты Анастасии скорее всего будут оценивать качество ее работы?
3. Каков статус Анастасии в частном предприятии?
4. Какие функции управления она должна взять под свой контроль и реализацию?
5. Что вероятнее всего потребует прогнозирования и планирования?
6. Какое оборудование может понадобиться Анастасии?
7. Подумайте, какое решение по инвентарю и запасам она должна систематически принимать?
8. Как она должна составлять рабочий график? Что может потребовать изменений в графике и заставить Анастасию перепланировать работу?
9. Какие виды текущего ремонта приходится выполнять Анастасии?
10. Насколько важна для работы Анастасии гарантия качества? (Объясните подробнее.)
11. Каковы могут быть преимущества каждой из альтернатив, которые Анастасия принимала во внимание, обдумывая следующие проблемы: работать на организацию или на саму себя? Расширять свое дело или нет?
12. Какие проблемы могут возникнуть у Анастасии с конкурентами?
13. Что целесообразнее: выбрать свою нишу на рынке услуг или конкурировать со специальными фирмами, оказывающими аналогичные услуги?

Ситуация для анализа 9. «Промышленное предприятие «Электроник»

«Электроник» является составной частью большой промышленной группы (ПГ), имеющей собственные предприятия в таких разных отраслях, как электроника и вычислительная техника, индустрия обслуживания. До последнего времени чистая прибыль ПГ стабильно возрастала на 1,5% в год. Поскольку контроль столь многопрофильных организаций сложен, главное управление ПГ сделало правилом твердо полагаться на финансовые показатели своих отделений как на относительно простой индикатор качества производственного управления. Упор на финансовые показатели позволил ПГ сравнивать положение в своих отделениях и быстро находить отстающие. Общие финансовые цели едины для каждой организации, причем наиболее важным является достижение 1,5% чистого годового дохода. В случае невыполнения этих целей предприятия ликвидировались. «Электроник» выпускает особый тип электрических коннекторов, которые используются в самолетах и авиационных двигателях, причем в военной авиации чаще, чем в гражданской. Эти устройства предназначены для эксплуатации в экстремальных условиях и

должны выдерживать высокую температуру, чтобы, например, пламя из двигателей не проникло в отсеки крыла.

Коннекторы отличаются высоким качеством, должны соответствовать жестким требованиям заказчика и вследствие этого очень дороги. Однако покупатели готовы оплатить высокую стоимость коннекторов в случае, если в дополнение к своим специфическим запросам они получат от «Электроника» не только изделия с требуемыми характеристиками, но и отличный сервис. Начиная с 1990 г. «Электроник» вместе с другими главными производителями коннекторов для аэрокосмической и оборонной промышленности пострадал от значительного сокращения заказов из-за экономического спада и снижения расходов на оборону в России и во всем мире.

Сложная обстановка 90-х годов столкнула «Электроник» с финансовыми проблемами. Большинство прогнозов о ближайшем будущем аэрокосмической и оборонной промышленности было мрачным, и лучшее, на что можно было надеяться, – это стабильный спрос на выпускаемые коннекторы. Артем Терентьев, управляющий директор «Электроника», понимал, что для сохранения предприятия он обязан был предпринять какие-то меры. Чем больше он вникал в суть дела, тем яснее понимал, что основной задачей остается сохранение, если не увеличение объема продаж коннекторов. Поэтому прежде всего он обратил пристальное внимание на сбытовые операции.

Отделение сбыта. Его штат в то время насчитывал 15 человек, непосредственно занятых продажей, и 15 человек вспомогательного персонала. Столь большая численность вспомогательного персонала обусловливалось сложностью выпускаемой продукции и необходимостью серьезной технической консультации, в которой нуждались покупатели: у них возникала масса вопросов, которые требовали письменного или устного ответа по телефону. Много времени занимало составление многочисленных смет.

Большинство коннекторов «Электроника» выпускалось по предварительному заказу, и по каждому из них устанавливалась договорная цена. Иногда это приводило к изменению характеристик, а, следовательно, и цен. Все это требовало времени и дополнительных затрат. Персонал отделения сбыта был исключительно высококвалифицированным и высокооплачиваемым. Однако эффективность его работы была невысокой. Многие работники были вовлечены в пространные переговоры с правительственными комитетами по поводу возможных торговых сделок.

Более того, они «продавали» коннекторы не только финансовым органам в министерствах (включая оборонный рынок), но и конструкторским бюро, а иногда и непосредственно экипажам самолетов. Принятие решения о покупке могло тянуться по полгода и даже год. Терентьев ощущал давление со стороны главного управления ПГ, требовавшего ежегодного увеличения уровня чистого дохода, но он не был убежден, что этого можно добиться только увеличением количества договоров с аэрокосмической и оборонной промышленностью.

Новый рынок. Итак, Терентьев принял решение вывести коннекторы на новый рынок (новый для «Электроника»). Это был рынок для коннекторов, которые использовались в бытовой и промышленной продукции. В качестве примеров потребителей на этом рынке можно назвать производителей компьютеров, стиральных машин, автомобилей, автоматов для пищевой промышленности и др. Это был огромный рынок. Конечно, Терентьев понимал, что коннекторы, требующиеся для бытовой и промышленной продукции, должны отличаться от тех, которые «Электроник» производил для аэрокосмической промышленности. Он знал также, что для того чтобы успешно воспользоваться открывающимися возможностями, нужно изменить производственную структуру.

Изменения в промышленном предприятии. Свою реорганизацию «Электроник» начал с инженерно-технического отдела. Терентьев нанял новых инженеров-проектировщиков и дизайнеров, хорошо ориентирующихся в бытовых коннекторах. Он разработал планы изменения технологии производства оборудования, которые завершились строительством нового здания, где разместилось производственное оборудование для выпуска бытовых коннекторов. Артем Терентьев понял, что ему придется внести изменения в структуру отдела сбыта. Он разделил этот отдел на два: авиационный и индустриально-бытовой отделы, каждый со своим торговым менеджером. Торговым менеджером авиационного отдела остался человек, который ранее работал на этом рынке сбыта. Однако его штат был уменьшен с 15 до 3 сотрудников. Артем объяснил менеджеру, что именно от него будет зависеть успех «Электроника» на этом секторе рынка.

Новый торговый менеджер индустриально-сбытового отдела был выбран из оставшихся 12 сотрудников (прежде он фактически руководил небольшой группой торговых агентов). Новые перспективы и важность задачи заинтересовали его, тем более что штат сотрудников увеличивался до 20 человек (8 человек были взяты со стороны). Проблема состояла в том, что до сих пор «Электроник» о новых рынках – бытовом и промышленном – знал очень мало и имел информацию только о небольшом количестве потребителей и предлагал им весьма ограниченный выбор продукции.

Нужно было время на разработку новых изделий. Более того, поскольку область бытовой и промышленной продукции была абсолютно новой для «Электроника», почти не было информации о конкурентах и альтернативной продукции рынка, необходимо было выяснить, какие преимущества будет (если будет) иметь продукция «Электроника» перед товарами конкурентов. Изучение рынка следовало активизировать, потому что «Электроник» был на пороге внедрения своей продукции в новой области применения, не только в более предсказуемой военной отрасли.

Теперь «Электроник» участвовал в рынке сбыта, где были представлены все типы цикличности поставок и где правила торговли и принимаемые решения были другими. Это касалось не только иной стандартизации, но и изменения времени доставки товара, которое диктовалось спросом. Если покупатели

военно-авиационного оборудования могли ждать поставку в течение восьми недель, то на бытовом рынке – не более 48 ч с момента заключения сделки. На рынке промышленных и бытовых коннекторов существовали конкуренция, соревнование цен. Чтобы иметь возможность прогнозировать сбыт, следовало изучить конъюнктуру предыдущих лет. «Электронику» пришлось быстро освоить организацию хранения и учета новой продукции. Все было иначе, чем на военно-авиационном рынке сбыта, где реализовывалось небольшое количество продукции по высоким ценам, где складирование было минимальным, поскольку большая часть продукции изготавливалась по заказу. Терентьев полагал, что прогнозирование сможет показать, как следует изменять цены. Впервые «Электроник» издал каталог цен на свою бытовую продукцию. К своему удивлению, Артем обнаружил: что если в военно-авиационной промышленности товарный знак «Электроника» был известен и пользовался хорошей репутацией, то на промышленно-потребительском рынке об «Электронике» практически не знали. Услышав о ранее неизвестных коннекторах «Электроника», покупатели могли предположить, что они очень дороги и, вероятно, сверхсложны в эксплуатации. «Электронику» предстояло завоевать репутацию конкурентоспособного предприятия, производящего в больших объемах и по достаточно низкой цене различные типы продукции, довольно простые в эксплуатации.

Позже Артем Терентьев проанализировал свою деятельность за последние два года и с удовлетворением отметил, что он научился контролировать организационные проблемы в области производства и сбыта. Конечно, были свои сложности. Не было заметного улучшения на военно-авиационном рынке, но время было тяжелое для всех, и он понимал, что и его конкуренты тоже достаточно пострадали. Шагом вперед был удачно подобранный штат сотрудников. Затраты на развертывание производства новых изделий еще не обратились в реальную прибыль, но дело сдвинулось с мертвой точки. Сделано многое – организована новая группа проектировщиков, построено помещение для производства новых коннекторов, склад, реорганизован отдел сбыта, выпущен каталог цен и началось вложение денег в рекламу. Результаты всей этой деятельности не за горами.

Задания:

1. Исходя из приведенной информации, проанализируйте деятельность предприятия, используя матрицу SWOT.
2. Сформулируйте систему целей и стратегий промышленной группы.
3. Разработайте структуру производственной стратегии «Электроника».

Ситуация 10. «Цепочка снабжения Cisco»

К началу 2000-х гг. Cisco была известна как компания с самой разработанной цепочкой снабжения. По окончании первого квартала 2001 г. члены совета директоров объявили о наличии запасов в размере $2,2 млрд и необходимости сокращения 8500 работников. Шестого апреля 2001 г. стоимость акций компании упала до $13,63 с $82 за акцию (за 13 месяцев). В понедельник

16 апреля 2001 г. самая большая в мире организация по производству сетевого оборудования шокировала своих инвесторов объявлением, что она собирается в ближайшее время сдать в металлолом избыток материально-производственных запасов на сумму в $2,5 млрд.

Это самое большое списание материально-производственных запасов, которое было зафиксировано в истории бизнеса США. В мае организация объявила об общих потерях в размере $2,69 млрд в квартал, после чего стоимость акций упала предположительно на 6% в день. Возникает вопрос, как этот образец совершенства в управлении цепочкой снабжения мог неправильно спрогнозировать спрос в $2,5 млрд, что составляет практически половину собственных продаж в квартал?! Эксперты сразу стали порицать новое программное обеспечение организации, используемое при составлении прогнозов, аналитики стали обвинять исполнительную власть в трате сил исключительно на удовлетворение собственных нужд, но в большинстве своем и те, и другие были неправы. В действительности Cisco дошла до таких гор сборочных компонентов и полупроводников, в которых она не нуждалась, из-за соответствующего поведения партнеров в цепочке снабжения в течение предыдущих 18 месяцев.

Не обладая собственными производственными возможностями, организация передавала заказы по договорам подряда промышленным предприятиям. Подрядчики создавали запасы полуфабрикатов продуктов, поскольку спрос на продукцию компании Cisco обычно превышал предложение. Стимулом к формированию буферных запасов служило то, что Cisco выплачивала денежные премии за быструю доставку товаров. Множество подрядчиков также увеличивали рост товарооборота за счет покупки большего объема компонентов от собственных поставщиков по более низким ценам, чем были обсуждены с Cisco. Поскольку подрядчики и производители компонентов имели все для получения заработков и ничто не предвещало потерь из-за формирования сверхзапасов, они продолжали их формировать, не заботясь о реальных потребностях Cisco.

Когда же в первой половине 2000 г. спрос на продукцию компании снизился, она не могла быстро реорганизовать свои отношения с поставщиками. Более того, не совсем понятно, что в действительности Cisco запрашивала у своих поставщиков и что подрядчики производили в 38 предвкушении заказов от Cisco. Множество подрядчиков занималось самообманом, косвенным образом подтверждаемым поведением Cisco, которая сможет закупить все, чтобы те ни произвели.

Поскольку Cisco не ставила условия ответственности и отчетности от своих подрядчиков и поставщиков компонентов, большое количество чрезмерных материальных запасов скопилось на ее складах. В результате, поскольку партнеры Cisco не действовали в интересах организации или всей цепи создания ценностей для потребителя, цепочка снабжения лопнула, как мыльный пузырь.

Вопросы:

1. Какие звенья в цепочки создания ценностей компании Cisco?
2. В чем заключаются проблемы во взаимоотношениях с поставщиками?
3. Можно ли было предугадать такие последствия?
4. Что нужно сделать, чтобы ситуация не повторилась в будущем?
5. Каким образом производственный потенциал компании влияет на стратегию модернизации? Предложите свои стратегии модернизации с обоснованием.

В3. Тематика рефератов

1. Стратегический анализ внешней среды организации
2. Установление целей разработки стратегии компании
3. Развитие стратегического менеджмента в России
4. Зарубежный опыт стратегического управления
5. Формирование стратегического видения
6. Взаимосвязь миссии и целей организации
7. Разработка корпоративной стратегии
8. Виды стратегии компании
9. Роль конкурентоспособности в современных условиях
10. Сущность научных подходов к управлению конкурентоспособностью
11. Стратегический анализ конкурентных преимуществ и потенциала организации
12. Стратегический анализ внешней среды организации
13. Виды и характеристика корпоративных стратегий организации
14. Функциональные стратегии: преимущества и недостатки
15. Оценка эффективности маркетинговой стратегии
16. Характеристика процесса разработки и принятия стратегических решений
17. Необходимость и направления глобальной стратегии
18. Связь корпоративной и функциональной стратегии на предприятии
19. Содержание и факторы, определяющие функциональную стратегию
20. Стратегии маркетинга и роста компании
21. Роль менеджеров предприятия в решении стратегических задач
22. Глобальная стратегия и принцип «локальной глобализации»
23. Анализ дальнего окружения
24. Анализ потребителей в системе стратегического управления
25. Бизнес-модель и инновационная концепция компании
26. Анализ стратегических позиций
27. Стратегические зоны хозяйствования: сущность и значение
28. Benchmarking: зарубежный и российский опыт
29. Бизнес-планирование как основа предпринимательской деятельности
30. Стратегия и предпринимательство
31. Окружение бизнеса и его влияние на деятельность компании
32. Подходы к оценке конкурентоспособности компании

33.Совершенствование бизнес-процессов по системе «Шесть сигм»
34.Стратегическое управление операциями
35. Стратегия процессов в управлении производством
36. Товарная стратегия в управлении производством
37.Формирование производственной программы предприятия
38. Понятие «система менеджмента качества» и общие требования к ней
39.Разработка стратегии при выборе ассортиментной политики предприятия
40. Современные методы оценки конкурентоспособности
41. Особенности и виды конкуренции в современных условиях
42.Технологические системы как составная часть производственной системы
43. Проектирование модели конкурентного поведения на рынке
44.Виды специализации производственных процессов и производственных подразделений
45. Качество как объект стратегического управления

Блок С. Задания практико-ориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенции («владеть»)

С1. Задания «кейсы»

1. Кейс «Выбор зарубежного целевого рынка»

Производитель высококачественного высокотехнологического ткацкого оборудования германская фирма «Glor» в 1988г. имела общий объем продаж более 300 млн. марок. В отличие от конкурентов машины «Glor» вместо классического челнока используют специальные гибкие стержни, которые позволяют ткать непосредственно из пряжи. Повсеместный спрос на текстильное волокно возрастает в среднем на 2,6% в год. Степень насыщенности рынка, по оценке специалистов, составляет 40 фунтов на человека, что равно утроенной норме потребностей человека на сегодняшний день.

Особенность текстильной промышленности — потребность в большом количестве рабочей силы. В 80-е годы в Европе и США издержки по рабочей силе значительно возросли, что послужило главной причиной для переброски многими компаниями своих производственных мощностей в развивающиеся страны Азии и Латинской Америки.

Однако свои исследования и разработки эти компании обычно проводили в стране происхождения.

По прогнозам, в 90-е годы важнейшими рынками будут Европа и Азия. И хотя в Азии объемы продаж превысят европейские, в Европе ожидается значительно меньшая степень ценовой конкуренции.

В условиях усиления конкурентной борьбы между производителями ткацкого оборудования как на внутреннем, так и на зарубежных рынках развитых стран, корпорация «Glor» решила изучить рынок Латинской Америки. Менеджеры выделили наиболее важные рынки: Бразилия, Аргентина, Колумбия, Мексика, Эквадор, Чили, Венесуэла. Кабинетные исследования дали

определенные представления о некоторых особенностях рынка экспорта: уровень развития промышленности в этих странах достаточно современный, но доход на душу населения различен. Так, в Мексике он составляет около 2000 долл. в год, а в Венесуэле — около 800 долл. Политических барьеров для создания филиала в этих странах нет, но имеются некоторые торговые барьеры, затрудняющие перевод денег туда, а дохода — в Германию. В некоторых странах (Бразилия, Аргентина) для получения разрешения на экспорт ткацких машин необходимо доказать, что качество тканей, производимых на таких машинах, коренным образом отличается от имеющихся на рынке. Обычаи латиноамериканских стран, связанные с деловым обращением, отдают приоритеты личным контактам между продавцом и покупателем.

Исследования показали, что емкость рынка — 500-600 машин в год при средней цене около 80000 марок. Специалисты корпорации предполагают, что ее доля на этом рынке может составлять 25-30%, а объем продаж — 12-15 млн. марок в год. Объем продаж основных конкурентов на рынках латиноамериканских стран (крупные фирмы Японии, Бельгии, Италии, Швейцарии, Франции) составляет 138 млн. марок в год. Товарная структура их продаж включает наряду с машинами системы управления и другое техническое оборудование.

Сбытовая сеть ткацкого оборудования достаточно развита.

Вопрос и задание:

1. Проанализируйте всю имеющуюся информацию о внешней среде и внутренних возможностях корпорации «Glor» и разработайте обоснование для целесообразности ее выхода на рынки латиноамериканских стран.

2. Какая стратегия выхода на рынки стран Латинской Америки может быть использована корпорацией «Glor»? Какую стратегию выбора оптимального рынка вы бы порекомендовали компании?

2. Кейс «Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз»

Фирма «Тойз» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж - свыше 2,3 млрд. долл. в 1986 г., 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«Тойз» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10 % в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг склада. Региональный склад позволяет «Тойз» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность

привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.

«Тойз» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневно низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезоны». Компания придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «Тойз» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров. В компании практикуется процедура централизованного принятия решений. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому магазину.

Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходового товара и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «Тойз» могла закупать достаточное количество модных товаров, чтобы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

Вопросы и задания:

1.Базовая формула фирмы «Тойз» представляет собой по существу политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова корпоративная и функциональные стратегии фирмы? Сформулируйте политику компании в области размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля.

2.Как эта политика помогает компании «Тойз» в формулировании стратегических целей и обеспечению ее конкурентоспособности?

3.Сформулируйте миссию и цели компании фирмы «Тойз».

4.Какие стратегии по вашему мнению, следует разработать и реализовать вышеизложенной компании?

3.Кейс

40 лет Можайский молокозавод (стерилизованного молока «Можайский») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко».

В 2008г. 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.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки.

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.

Вопрос и задание:

1) Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — функциональной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения стратегических задач?

2) Спроектируйте ваш вариант развития компании, выбрав один (или несколько) из видов функциональных стратегий.

4. Кейс.

Легкая промышленность переживает трудные времена. Во-первых, эта отрасль с распадом СССР в значительной мере потеряла свою сырьевую базу в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции.

Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования.

Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок.

Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал, оборудование, лекала и технология пошива — импортные.

Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов.

Некоторым предприятиям удается осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий — Открытое акционерное общество «Большевичка».

На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции. Установлено новейшее оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ.

Главная цель, ее миссия — обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления.

За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и выборе зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого (7— 10 дней с момента отгрузки) поступления денег за изготовленный товар предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплаты. Все это позволяет сохранять

производительный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.

Вопросы:

1) Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?

2) Какие стратегические изменения надо рекомендовать руководству?

3) На основе проведения анализа конкуренции, какую стратегическую бизнес-модель вы можете предложить предприятию?

5. Кейс.

«Норильский никель» огласил концепцию стратегии компании на ближайшие несколько лет. По словам председателя правления «Норникеля», стратегия компании включает два направления развития: диверсификацию, которая позволит избежать цикличности материального производства, и захват других сегментов рынка металлов, как цветных, так и черных. Падение мировых цен на большинство цветных металлов играет на руку «Норникелю», поскольку исчезнут конкуренты, у которых себестоимость продукции значительно выше. В то же время в мировой горно-рудной отрасли идет процесс консолидации, и у «Норникеля есть все шансы стать ее центром. «Норникель» планирует увеличить Производство всех металлов и вытеснить конкурентов на рынке. Так, намечена разработка месторождения Некити в Новой Каледонии (примерно 50 тыс. т никеля и 3,5 тыс. т кобальта ежегодно). Первый этап работ уже начат и займет около двух лет. По данным Argosy Minerals, общая стоимость проекта составит около 800 млн. долл. Не исключено также, что для Повышения капитализации будет куплено золоторудное месторождение Сухой Лог в Иркутской области.

«Норникель» планирует скупать и металлургические активы, технологически увязанные с горнодобывающим производством (Екатеринбургский завод по обработке цветных метал лов и Красноярский завод цветных металлов). Тем более что в этом случае можно будет осуществлять экспорт уже не аффинажа (драгметаллов), а готовой продукции (ювелирных изделий, тиглей из иридия и платины, катализаторной сетки, стеклоплавильных аппаратов, сплавов, контактов и пр.) и, главное, без участия посредника в лице «Алмазювелирэкспорта», которому положено комиссионное вознаграждение.

Вопросы:

1) Что лежит в основе анализа сегментов рынка компании «Норильский никель»?

2) Какие условия социального и экономического характера деловой среды поспособствовали предприятию выбрать стратегию диверсификации?

6.Кейс. Для каждого автотранспортного предприятия одной из важнейших задач является снижение себестоимости перевозок. Значительное место в себестоимости занимают затраты на техническое обслуживание и ремонт подвижного состава, на горюче-смазочные материалы.

Иркутская автобаза связи (в данной ситуации рассматривается только основное предприятие автобазы, без филиалов в городах Оса и Слюдянка) является самостоятельным подразделением Управления федеральной почтовой связи Иркутской области. Автобаза представляет собой комплексное предприятие, т. е. занимается как выполнением перевозок, так и хранением, техническим обслуживанием и ремонтом подвижного состава.

Перевозки, осуществляемые данным предприятием, делятся на два вида — муниципальные (в основном почтовые грузы) и коммерческие (перевозка грузов для частных лиц и предприятий).

Осуществление платных перевозок стало практиковаться вследствие кризиса, схватившего экономику страны, и, в частности, в результате неплатежей, отсутствия денег в муниципальной сфере и др.

В целом по автотранспортному предприятию наблюдается следующее соотношение отчетных и плановых значений важнейших показателей деятельности:

• общая сумма затрат на перевозки увеличилась на тыс. руб.;

• наблюдается перерасход по статьям — фонд оплаты тру да, горюче-смазочные материалы и масла, техническое обслуживание и ремонт, общехозяйственные расходы;

• относительная экономия достигнута по статьям затрат - амортизация, износ и ремонт шин.

На основе результатов анализа можно сделать следующие выводы: план по объему транспортных услуг (муниципальные и коммерческие перевозки) перевыполнен на 1,12%. Также наблюдается перевыполнение плана по отдельным группам доходов. Преобладающую роль в структуре доходов занимают почасовые доходы от перевозок, так как они получены от основной деятельности предприятия. Прочие доходы получены от сдачи помещений в аренду, ремонта постороннего транспорта, реализации автомобилей.

План по общей прибыли перевыполнен на 13,2 1%. Основную часть прибыли составляет прибыль, полученная от почасовых перевозок (более 90%), прочая составляет десятую часть.

Таким образом, иркутская автобаза связи получает доход преимущественно от основного вида деятельности, а величина прочих доходов составляет 2,4%. План по всем технико-эксплуатационным и экономическим показателям выполнен и перевыполнен, за исключением показателя списочного количества автомобилей. Одним из резервов увеличения мощностей Иркутской автобазы связи является расширение списочного количества автомобилей. Следует отметить, что предприятие обходится собственными финансовыми ресурсами, что повышает уровень его автономии, но негативно сказывается на маневренности. Степень изношенности парка подвижного состава слишком

высока, поэтому необходим поиск наиболее рациональных и экономически выгодных путей его обновления.

В таких условиях перед менеджерами предприятия возникает целый ряд проблем, требующих безотлагательного решения. Это:

• поиск средств на обновление парка подвижного состава, так как через 3 года, максимум 5 лет, выполнение транс портных задач станет невозможным из-за крайней изношенности автомобилей;

• выбор путей более рационального использования производственных и административно-хозяйственных площадей предприятия;

• определение способов повышения эффективности использования и ремонта подвижного состава;

• выработка стратегии развития предприятия в ситуации как общего кризиса, так и стабилизации экономики страны;

• выявление наиболее эффективных способов работы с клиентами (маркетинговый подход).

Задания:

1) Найдите стратегическое решение проблем, сформулированных в ситуации.

2) Проведите позиционный анализ предприятия и определите стратегию его развития.

7.Кейс. Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери — Оксане. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2005 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл.

Оксане было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ванными за 114тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет

в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

Вопросы:

1) Какие факторы стратегического анализа оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?

2) Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берега» для взаимодействия с предпринимательской средой?

С2. Деловые игры

Деловая игра «Стратегический анализ конкурентов»

Цель игры, развитие управленческих компетенций проведения стратегического анализа конкурентов на примере выбранной компании. Задание может выполняться в группах по 2—3 чел.

Задание

В ходе проведения занятия необходимо решить следующие вопросы:

1) выявление организаций-конкурентов, работающих на данном рынке;

2) изучение методов реализации продукции организаций-конкурентов;

3) анализ ассортимента производимой и реализуемой продукции организаций-конкурентов;

4) определение политики ценообразования и уровня цен на продукцию организаций-конкурентов;

5) анализ методов продвижения и стимулирования продаж организациями-конкурентами;

6) исследование уровня востребованности и удовлетворенности потребителей продукции организаций-конкурентов.

Результаты принятия управленческих решений вышеприведенных аналитических задач рекомендуется заносить в соответствующие таблицы, представленные ниже.

Конкуренты вашей организации и их характеристика

Организации-конкуренты	Виды продукции	Уровень цены	Место и методы продвижения продукции	Методы стимулирования продаж	Уровень удовлетворенности потребителей *n*
А					
Б					
В					

Оцените конкурентоспособность вашей организации и основных конкурентов, используя модель *4P,* которая представляет собой сравнительный анализ данной организации и ее конкурентов по основным элементам комплекса маркетинга.

Стратегический анализ можно провести с помощью листа оценки конкурентоспособности, представленном ниже. В данной форме приводятся наиболее распространенные показатели, характеризующие основные группы

факторов конкурентоспособности. При этом можно при необходимости внести изменения в совокупность приведенных показателей в соответствии с особенностями продукции, которую производит и реализует ваша организация. В процессе проведения стратегического анализа каждому показателю можно дать количественную оценку, например, по пятибалльной шкале. Далее необходимо суммировать балльные оценки по отдельным группам факторов модели *4P*для определения уровня конкурентоспособности вашей организации и каждого конкурента.

Лист оценки конкурентоспособности вашей организации и основных конкурентов

Факторы конкурентоспособности	Ваша организация	Основные конкуренты		
		А	Б	В
Product: — надежность; — ремонтопригодность; — престиж торговой марки; — стиль; — гарантийное обслуживание; — уникальность дополнительных услуг; — широта ассортимента; — срок службы				
Price: — отпускная; — розничная; — ценовые скидки; — условия и порядок расчетов (предоплата, кредит и пр.)				
Place: — стратегия сбыта; — регионы сбыта; — степень охвата рынка; — число дилеров; — число дистрибьюторов				
Promotion: — формы рекламы; — места размещения рекламы; — частота появления рекламы; — участие в выставках; — бюджет рекламы; — другие средства стимулирования сбыта				

Также заполните таблицы, отображающие преимущества и недостатки каждого конкурента, а также возможности вашей организации по повышению конкурентоспособности.

Конкурент	Преимущества	Недостатки
Л Б		

В		

Возможности вашей организации по повышению конкурентоспособности

Конкурент	Ваши возможности	Угрозы со стороны конкурентов (при реализации возможности)
А Б В		

По результатам проведенного анализа напишите выводы.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень экзаменационных вопросов

1.Сущность стратегического менеджмента
2. Система стратегического управления
3. Анализ внешней среды организации
4. Анализ внутренней среды организации
5.Миссия и цели организации
6. Установление целей организации
7. Основные виды стратегий в сфере стратегического менеджмента
8. Понятие и виды конкурентных преимуществ
9. Понятие конкурентоспособности фирмы. Основные типы конкурентных стратегий
10. Принципы и методические основы формирования стратегии
11.Внутренние факторы, определяющие развитие стратегии
12.Сущность и факторы конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятия
13.Методы оценки конкурентоспособности предприятия
14.Показатели оценки конкурентоспособности фирмы
15. Виолентная, патиентная, эксплерентная и коммутантная стратегии
16. Стратегии матриц «товар – рынок», «рост рынка – доля рынка»
17. Стратегии по модели конкуренции М. Портера
18.Подходы к выработке функциональной стратегии
19.Содержание и порядок разработки финансовой стратегии
20.Стратегия организационных изменений
21.Продуктово-маркетинговые стратегии
22.Процесс разработки и реализации стратегических решений
23.Понятие и особенности инновационной стратегии развития организации
24.Факторы, влияющие на восприятие потребителем уровня цены
25.Построение функциональных подсистем бизнеса
26.Реализация стратегии и получение информации
27.Сущность и значение производственной стратегии

28.Стратегия управления персоналом
29.Стратегия внешнеэкономической деятельности
30.Виды функциональных стратегий, разрабатываемых в коммерческой организации
31. Признаки классификации целей и стратегий конкурентов.
32.Какие показатели принято использовать для оценки силы (позиции в конкуренции) хозяйственных подразделений компании?
33.Основные факторы среды косвенного воздействия и их значение в стратегическом менеджменте
34.Функции высшего руководства в рамках стратегической деятельности
35.Понятие и основные этапы стратегического планирования
36.Что представляют собой сильные и слабые стороны компании?
37.На чем основан матричный анализ хозяйственного портфеля?
38.Назовите экономические показатели, характеризующие положение компании в отрасли
39.Что представляет собой анализ стратегического положения компании?
40.Что включает в себя реинжиниринг бизнес-процессов?
41.Факторы, влияющие на разработку бизнес-модели
42.Методы позиционного анализа
43. Стратегии модернизации предприятия
44. Виды, способы, мероприятия модернизации предприятия
45. Отличие производственной программы предприятия от портфеля. Формирование стратегии через проекты.
46. Система производственного и стратегического планирования деятельности предприятия
47. Понятие и значение производственного плана предприятия
48. Планирование ресурсов предприятия (ERP)
49. Календарное планирование и управление на предприятиях
50. Прямое и обратное календарное планирование (график Ганта)
52.Сущность производственного потенциала. Структура и характеристика элементов производственного потенциала
53.Измерение величины производственного потенциала предприятия
54.Показатели оценки эффективности использования производственного потенциала
55.Методы управления формированием и использованием производственного потенциала предприятия

Дисциплина «Стратегический менеджмент» предполагает выполнение курсовой работы для систематизации, закрепления и углубления знаний, умений и навыков, обучающихся в предметной области дисциплины.

Аттестация по курсовой работе производится в виде ее защиты в рамках промежуточного контроля обучающихся по данной дисциплине в 4 семестре в период теоретического обучения.

Тематика курсовых работ

Стратегический анализ сильных и слабых сторон фирмы

Стратегическое развитие предприятия как фактор повышения конкурентоспособности

Основные стадии реализации стратегии

Анализ факторов, влияющих на выбор миссии

Бизнес-план как форма представления стратегии развития предприятия

Антикризисная стратегия предприятия

Стратегии разработки новых видов продукции

Стратегия лидерства в снижении издержек производства

Влияние ключевых факторов успеха на динамику внутренней среды организации

Анализ организационной структуры с позиции реализации стратегии фирмы

Формирование конкурентных преимуществ предприятия

Адаптация механизма управления к изменениям внешней среды

Совершенствование механизмов мотивации как один из факторов стратегического менеджмента

Методы портфельного анализа диверсифицированной организации

Синергический эффект в практике стратегического менеджмента

Учет системы эффективности деятельности организации при разработке функциональной стратегии развития

Стратегия маркетинга как один из основных вариантов стратегии развития предприятия

Функциональные стратегии развития предприятия через разработку системы сбалансированных показателей деятельности

Разработка и реализация стратегических решений на основе функциональных стратегий

Производственная стратегия фирмы в изменяющихся условиях среды

Разработка функциональной стратегии предприятия на основе анализа рынка

Особенности реализации кадровой стратегии предприятия

Практика использования финансовой стратегии предприятия в прогнозируемых условиях развития

Формирование и реализация стратегии достижения лидерства снижения по издержкам

Разработка стратегии инновационного развития предприятия

Роль бенчмаркинга в концепции стратегического менеджмента предприятия

Информационные системы в обеспечении стратегического развития организации

Анализ стратегического потенциала предприятия

SWOT-анализ как инструмент формирования стратегических альтернатив

РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся очной формы обучения.

Итоговая оценка сформированности компетенций обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенций по дисциплине складывается из двух составляющих:

– первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенций в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

– вторая составляющая – оценка сформированности компетенций обучающихся на экзамене (максимум – 30 баллов).

Для студентов очно-заочной и заочной формы обучения применятся 4-балльная и 100-бальная шкалы оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

уровни освоения компетенций	продвинутый уровень	базовый уровень	пороговый уровень	допороговый уровень
100 – балльная шкала	85 и ≥	70 – 84	51 – 69	0 – 50
4 – балльная шкала	«отлично»	«хорошо»	«удовлетворительно»	«неудовлетворительно»

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

Показатели оценивания сформированности компетенций	**Баллы**	**Оценка**
Вопросы для устного обсуждения	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Тестирование	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Выполнение практических заданий	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Решение ситуаций (задач)	0-20	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Решение кейса	0-20	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Участие в деловой игре	0-20	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Выполнение и публичная защита реферата	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по текущему контролю успеваемости

Баллы	Оценка	Уровень освоения компетенций	Критерии оценивания
0-50	«неудовлетворительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины
51-69	«удовлетворительно»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок
70-84	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий; задания выполнены без ошибок

85-100	«отлично»	Продвинутый уровень	100% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами

Шкала оценок по промежуточной аттестации

Наименование формы промежуточной аттестации	Баллы	Оценка
Экзамен	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

Баллы	Оценка	Уровень освоения компетенций	Критерии оценивания
0-9	«неудовлетворительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы
10-16	«удовлетворительно»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
17-23	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания.

25-30	«отлично»	Продвинутый уровень	Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными пояснениями и аргументированными выводами.

РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

– Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

– Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

– Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

– Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

– При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

– При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке.

– Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

– Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

– Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачетные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговыми формами контроля по дисциплине является экзамен (IVсеместр). В экзаменационный билет включено два теоретических вопроса и практическое задание, соответствующие содержанию формируемых компетенций. Экзамен проводится в устной форме. На ответ и решение задачи студенту отводится 40 минут. За ответ на теоретические вопросы студент может получить максимально 20 баллов, за решение задачи 10 баллов.

Вопросы для устного обсуждения позволяют включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

Методика оценивания ответов на устные вопросы

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	1. Полнота данных ответов. 2. Аргументированность данных ответов. 3. Правильность ответов на вопросы. и т.д.	Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.
6-7	«хорошо»		Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
3-5	«удовлетворительно»		Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

			3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
0-2	«неудовлетворительно»		Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Тесты – это стандартизированная форма контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями по дисциплине. Тест состоит из небольшого количества элементарных задач; может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; занимает часть учебного занятия (10–30 минут); правильные решения разбираются на том же или следующем занятии; частота тестирования определяется преподавателем.

Методика оценивания выполнения тестов

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	*1.* Полнота выполнения тестовых заданий. *2.* Своевременность выполнения. *3.* Правильность ответов на вопросы тестов. *4.* Самостоятельность тестирования. и т.д.	Выполнено 85 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.
6-7	«хорошо»		Выполнено 70 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.
3-5	«удовлетворительно»		Выполнено 54 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.
0-2	«неудовлетворительно»		Выполнено 53 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).

Разбор конкретных ситуаций (задач) представляет собой описание ситуации, которую надо решить, ответив на вопросы, носящие проблемный характер, и (или) выполнить задания, которые демонстрируют действенность знаний.

Методика оценивания решения ситуаций/задач

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
18-20	«отлично»	1. Полнота решения ситуаций/задач. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы. и т.д.	Основные требования к решению ситуаций/задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.
16-17	«хорошо»		Основные требования к решению ситуаций/задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений.
13-15	«удовлетворительно»		Имеются существенные отступления от решения ситуаций/задач. В частности отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.
0-12	«неудовлетворительно»		Ситуация/задача не решена, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Работая над решением кейса, обучающийся приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

Методика оценивания решения кейса

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
18-20	«отлично»	1. Полнота решения кейс-задач. 2. Своевременность выполнения.	Основные требования к решению кейса выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количества решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации,

		3. Правильность ответов на вопросы. 4. и т.д.	навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;
16-17	«хорошо»		Основные требования к решению кейса выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений
13-15	«удовлетворительно»		Имеются существенные отступления от решения кейса. В частности отсутствуют навыки умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат
0-12	«неудовлетворительно»		Задача кейса не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы

Деловые игры, разработанные на конкретных ситуациях, вводят обучающихся в сферу профессиональной деятельности, являясь мощным стимулом активизации самостоятельной работы по приобретению профессиональных знаний и навыков, а также способности решать нестандартные профессиональные задачи.

Интерактивное взаимодействие происходит в процессе всей деловой игры, так как решения принимаются преимущественно коллективно. При этом каждый решает свою отдельную задачу в соответствии со своей ролью и функцией. Обучающиеся приобретают социальные навыки, развивают коммуникативные способности, критическое мышление, для принятия профессионально грамотных решений.

Методика оценивания результатов участия в деловой игре

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
18-20	«отлично»	1. Полнота выполнения заданий деловой игры. 2.Своевременность выполнения заданий деловой игры. 3.Правильность ответов на вопросы. 4.и т.д.	Обучающийся ясно представляет себе роль участника игры, предлагает альтернативные варианты решений, включается в процесс моделирования деятельности, взаимодействует с широким кругом участников.
16-17	«хорошо»		Обучающийся ясно видит свою роль в игре, но не расширяет зону деятельности, избегает конфликтов и эмоционального напряжения, замыкается на узком направлении в различных видах деятельности.

13-15	«удовлетворительно»		Обучающийся не участвует в коллективной выработке решений участниками игры, делает ошибки в принятии решений, ведет себя недостаточно этично по отношению к другим участникам деловой игры.
0-12	«неудовлетворительно»		Обучающийся не желает участвовать в деловой игре, не умеет вступать в коммуникацию, ведет себя неэтично по отношению к другим участникам игры.

Подготовка реферата – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение определенной темы. Реферат может быть представлен различными участниками процесса обучения: преподавателем (лектором, координатором и т.д.), приглашенным экспертом, обучающимся, группой обучающихся. Докладчик готовит все необходимые материалы (текст доклада, иллюстрации и т.д.). При очном обучении докладчик знакомит обучающихся с материалами доклада в аудитории.

Методика оценивания выполнения реферата

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	1. Полнота выполнения реферата. 2. Своевременность выполнения. 3. Правильность ответов на вопросы. 4. и т.д.	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, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
6-7	«хорошо»		Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
3-5	«удовлетворительно»		Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.
0-2	«неудовлетворительно»		Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Курсовая работа – неотъемлемая часть учебного процесса в высшем учебном заведении. Ее суть – освоение студентом навыков самостоятельной работы по изучению заданной темы. Элемент исследования – неотъемлемая часть курсовой работы, нацеленная на развития навыков находить нужную информацию из различных источников.

Курсовая работа, как правило, включает теоретическую часть — изложение позиций и подходов, сложившихся в науке по изучаемому вопросу, и аналитическую (практическую часть) — содержащую анализ проблемы на примере конкретной ситуации (на примере предприятия).

Курсовая работа в обязательном порядке содержит оглавление (содержание), введение, теоретические разделы, практические разделы, в которой студент отражает проект решения рассматриваемой проблемы, заключение, список литературы, и приложения по необходимости. Объем курсовой работы может варьироваться.

Методика оценивания курсовых работ

Оценка	Показатели	Критерии
«отлично»	1. Полнота выполнения курсовой работы. 2. Своевременность выполнения курсового работы. 3. Оформление курсовой работы. 4. Результаты, полученные автором курсовой работы. и т.д.	Во введении приводится обоснование выбора конкретной темы, полностью раскрыта ее актуальность, четко определены и грамотно поставлены задачи и цели курсовой работы. Основная часть работы демонстрирует большое количество прочитанных автором работ. В ней содержатся основные термины, и они адекватно использованы. Критически оценены источники: вся необходимая информация проанализирована, вычленена, логически структурирована. Присутствуют выводы и грамотные обобщения. В заключении сделаны логичные выводы, а собственное отношение выражено четко. Автор курсовой работы грамотно демонстрирует осознание возможности применения исследуемых теорий, методов на практике. Приложение содержит цитаты и таблицы, иллюстрации и диаграммы. Курсовая работа написана в стиле академического письма (использован научный стиль изложения материала.) Автор адекватно применял терминологию, правильно оформил ссылки. Оформление работы соответствует требованиям, библиография, приложения оформлены на отличном уровне. Объем работы соответствует требованиям. Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута полностью). Проведен детальный анализ адекватных источников, выводы самостоятельны и аргументированы.
«хорошо»		Во введении содержится некоторая нечеткость формулировок. В основной части работы не всегда

		проводится критический анализ, отсутствует авторское отношение к изученному материалу. В заключении неадекватно использована терминология, наблюдается незначительные ошибки в стиле, многие цитаты грамотно оформлены. Допущены незначительные неточности в оформлении библиографии, приложений. Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели (цель работы преимущественно достигнута). В процессе анализа литературы отобраны адекватные источники, сделаны адекватные выводы.
«удовлетворительно»		Введение содержит лишь попытку обоснования выбора темы и актуальности, отсутствуют четкие формулировки. Расплывчато определены задачи и цели. Основное содержание – пересказ чужих идей, нарушена логика изложения, автор попытался сформулировать выводы. В заключении автор попытался сделать обобщения, собственного отношения к работе практически не проявил. Не выдержан стиль требуемого академического письма по работе в целом, часто неверно употребляются научные термины, ссылки оформлены неграмотно, наблюдается плагиат. Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в значительной степени). В процессе анализа литературы отобраны в целом адекватные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы.
«неудовлетворительно»		Введение не содержит обоснования темы, нет актуализации темы. Не обозначены цели, задачи работы. Скупое основное содержание указывает на недостаточное число прочитанной литературы. Внутренняя логика всего изложения работы слабая. Нет критического осмысления прочитанного, как и собственного мнения. Нет обобщений, выводов. Заключение таковым не является. В нем не приведены грамотные выводы. Приложения либо вовсе нет, либо оно недостаточно. В работе наблюдается отсутствие ссылок, плагиат, не выдержан стиль, неадекватное использование терминологии. По оформлению наблюдается ряд недочетов.