

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Волгоградский государственный социально-педагогический университет»
Институт технологии, экономики и сервиса
Кафедра технологии, экономики образования и сервиса

*Приложение к программе
учебной дисциплины*

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине «**Стратегический анализ среды управления**»

Направление 38.04.02 «Менеджмент»
Магистерская программа «Стратегическое управление»

заочная форма обучения

Заведующий кафедрой


_____ | Мадасев И. А.
«03» декабря 2018 г.

Волгоград
2018

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Процесс освоения дисциплины направлен на овладение следующими компетенциями:

- способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2);
- способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач (ПК-3);
- способностью рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления (СК-1).

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП

Код компетенции	Этап базовой подготовки	Этап расширения и углубления подготовки	Этап профессионально-практической подготовки
ПК-2	Управленческая экономика, Форсайт-менеджмент	SWOT-анализ управления, Инновационные стратегии, Организация стратегического планирования, Разработка корпоративных стратегий, Реализация стратегии, Стратегический анализ среды управления, Стратегический контроль, Стратегическое партнерство, Стратегическое распределение между организациями, Стратегическое управление корпорацией, Стратегическое управление человеческими ресурсами, Формирование маркетинговых стратегий, Школы стратегического менеджмента	Научно-исследовательская работа, Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (организационно-управленческая), Преддипломная практика
ПК-3	Корпоративные финансы,	SWOT-анализ управления, Реализация	Научно-исследовательская

	Управленческая экономика	стратегии, Стратегический анализ среды управления, Стратегический контроль	работа, Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (организационно-управленческая), Преддипломная практика
СК-1	Современный стратегический анализ, Стратегический дрейф, Форсайт- менеджмент	SWOT-анализ управления, Инновационные стратегии, Стратегический анализ среды управления	Научно-исследовательская работа, Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (организационно-управленческая), Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (педагогическая), Преддипломная практика

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

Показатели оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения учебной дисциплины

№	Разделы дисциплины	Формируемые компетенции	Показатели сформированности (в терминах «знать», «уметь», «владеть»)
1	Формирование стратегического видения и миссии организации	ПК-2-3, СК-1	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формирование стратегического видения и миссии организации; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формировать миссию организации и функциональные подразделения, перейти от миссии к стратегическому видению; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегическим видением, творческим подходом к формированию стратегического видения;
2	Стратегический анализ внешней среды	ПК-2-3, СК-1	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – понятие внешней среды

			<p>организации, макро и микро среду, характеристику факторов внешней среды;</p> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проводить стратегический анализ макросреды, факторов и их взаимосвязь, STEEP-анализ – сущность, цели; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методическими подходами к STEEP-анализу: матричный метод, балльная оценка, графический способ; анализом рынка: определение рынка емкость рынка, сегментация, жизненный цикл рынка, отраслевой и региональный рынок;
3	Стратегический анализ внутренней среды	ПК-2-3, СК-1	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – характеристику основных факторов внутренней среды, разделы и формирование системы показателей для анализа внутренней среды: производственный потенциал, трудовые ресурсы, основные фонды, структура управления, интенсивность и эффективность производства, маркетинг, финансовые показатели; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формировать стратегические выводы, выявлять сильные и слабые стороны, угроз и возможностей, построение матрицы SWOT; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегическим анализом издержек производства;
4	Оценка конкурентоспособности и определение стратегических проблем организации	ПК-2-3, СК-1	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оценку прочности конкурентной позиции, оценку будущей конкурентной позиции фирмы (ухудшится или улучшится) при условии сохранения (с незначительной корректировкой) существующей стратегии; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ранжировать позиции организации относительно позиций основных конкурентов по каждому ключевому фактору успеха в данной отрасли; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оценкой конкурентного

			преимущества, способностью организации защитить свои позиции в условиях действия отраслевых движущих сил, давления;
5	Стратегическое целеполагание	ПК-2-3, СК-1	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – теоретическую сущность основных категорий: миссия, стратегическая цель, подцели, задачи; методы декомпозиции цели; понятия «дерева целей», декомпозиция, многократная декомпозиция; основные требования к моделированию развернутой цели; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применять методику выделения ветвей стратегической цели на государственном, отраслевом, региональном уровне и на уровне предприятия; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – коэффициентами значимости: матрица «Силы влияния факторов на конкретные цели»; анализом цели, отбором альтернативных целей, видами проверок целей; методом усечения дерева целей, выявлением взаимосвязей между целями, системой критериев достижения цели;
6	Международная и глобальная конкуренции, стратегические альянсы	ПК-2-3, СК-1	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные причины выхода организаций на зарубежные рынки; различия в культурных, демографических и рыночных условиях разных стран; различия между международной и глобальной конкуренцией; <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать стратегии конкуренции на внешних рынках: стратегии экспорта, стратегии лицензирования, стратегии франчайзинга; <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рисками стратегических альянсов с зарубежными партнерами; оценкой эффективности стратегических союзов с зарубежными партнерами;

Критерии оценивания компетенций

Код компетенции	Пороговый (базовый) уровень	Повышенный (продвинутый) уровень	Высокий (превосходный) уровень
ПК-2	Несистематическое использование знаний о способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	Определенные пробелы в умениях применять способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.	Сформированное умение применять способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.
ПК-3	Несистематическое использование знаний о способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	Определенные пробелы в умениях применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.	Сформированное умение применять способности использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.
СК-1	Существенные затруднения в возможности рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления.	Определенные затруднения в возможности рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления.	Способен рефлексировать (оценивать и перерабатывать) освоенные научные, практические методы и способы стратегического управления.

**Оценочные средства и шкала оценивания
(схема рейтинговой оценки)**

№	Оценочное средство	Баллы	Оцениваемые компетенции	Семестр
1	Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы	40	ПК-2-3, СК-1	2л

2	Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе)	20	ПК-2-3, СК-1	2л
3	Зачет	40	ПК-2-3, СК-1	2л

Итоговая оценка по дисциплине определяется преподавателем на основании суммы баллов, набранных студентом в течение семестра и период промежуточной аттестации.

Студент, набравший в сумме 60 и менее баллов, получает отметку «незачтено». Студент, набравший 61-100 баллов, получает отметку «зачтено».

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Данный раздел содержит типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Описание каждого оценочного средства содержит методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Перечень оценочных средств, материалы которых представлены в данном разделе:

1. Правильное и своевременное выполнение практических заданий по разрешению поставленных проблем; обоснованное решение ситуационных задач; наличие правильно выполненной самостоятельной работы
2. Степень активности и эффективности участия студента по итогам каждого практического занятия; успешное прохождение тестирования; выполнение самостоятельных работ, в том числе домашних заданий (эссе)
3. Зачет

2.1 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Стратегический анализ среды управления»

Направление 38.04.04 «Менеджмент», магистерская программа «Стратегическое управление»

ПОДГОТОВКА К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Оцениваемые компетенции:

ПК-2-3, СК-1

Семинарские занятия направлены на расширение представлений студентов об использовании при изучении характеристик творческого акта, творческого продукта, творческих способностей, творческих качеств личности, видов диагностики и особенностей методов развития творческого мышления, ориентированных на получение студентами знаний; предлагается раздаточный материал, который студенты изучают в парах, проводя затем взаимоконтроль.

Вопросы и задания, предлагаемые студентам для самостоятельной работы, должны формировать умения работать с учебно-методической и научной литературой, а также

интернет-ресурсами. В качестве примера может выступать подготовленный доклад или сообщение.

Доклад, сообщение – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов; решение определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Примерные темы эссе

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России.
2. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление», отличия стратегического управления от стратегического планирования.
3. Отличия стратегического управления от оперативного управления.
4. Структура и особенности процесса стратегического анализа среды управления.
5. Анализ общего внешнего окружения организации: задачи, методы и порядок проведения. Угрозы и возможности внешнего окружения организации.
6. Отраслевой анализ как компонент анализа внешней среды.
7. Движущие силы развития отрасли в условиях экономического киберпространства.
8. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли. Оценка конкурентных позиций организаций отрасли.
9. Ключевые факторы успеха отрасли в условиях цифровизации экономики.
10. Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий).
11. Понятие и направления анализа внутренней среды организации. Задачи и содержание анализа внутренней среды организации.
12. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении. Факторы, влияющие на формирование миссии.
13. Виды миссий и особенности их формулировки.
14. Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей». Требования к целям.
15. Система стратегических планов в организации. Виды эталонных стратегий развития.
16. Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации. Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность.
17. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
18. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
19. Условия применения и риски стратегии фокусирования.
20. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества».
21. Факторы, влияющие на реализацию стратегии, их характеристика.
22. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления.
23. Области проведения стратегических изменений.
24. Системы стратегического контроля в организации.

Критерии оценивания эссе

Критерии	Показатели	Баллы
Качество эссе	- производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом; - рассказывается, но не объясняется суть работы; - зачитывается	0-2

Использование демонстрационного материала	<ul style="list-style-type: none"> - автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался; - использовался в докладе, хорошо оформлен, но есть неточности; - представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо, неграмотно. 	0-2
Качество ответов на вопросы	<ul style="list-style-type: none"> - отвечает на вопросы; - не может ответить на большинство вопросов; - не может четко ответить на вопросы 	0-2
Владение научным и специальным аппаратом	<ul style="list-style-type: none"> - показано владение специальным аппаратом; - использованы общенаучные и специальные термины; - показано владение базовым аппаратом 	0-2
Четкость выводов	<ul style="list-style-type: none"> - полностью характеризуют работу; - нечетки; - имеются, но не доказаны 	0-2
ИТОГО в соответствии с рейтингом		10

ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

Оцениваемые компетенции:

ПК-2-3, СК-1

Процедура оценивания: оценивается участие студента в обсуждении двух дискуссионных тем (на двух практических занятиях).

Критерии оценки качества участия в дискуссии: максимальный балл за участие в дискуссии по одной теме – 5 баллов.

Темы для дискуссии:

1. Проблематика стратегического анализа среды управления в условиях цифровизации экономики.
2. Принципы системного подхода в стратегическом управлении.
3. Роль стратегического анализа в современной рыночной среде.
4. Объекты, уровни и методы стратегического анализа.
5. Особенности и организация процесса (этапы) стратегического анализа.
6. Исследование и классификация методов современного стратегического анализа.
7. Миссия как базовое правило управления предприятием.
8. Цели предприятия. Управление по целям.
9. Сигналы раннего предупреждения (слабые): локализация и квалификация, проблемы встраивания индикаторов в систему раннего предупреждения.
10. Анализ факторов, формирующих стратегию.
11. Сравнительный анализ разных стратегий фирмы.
12. Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли.

13. Потенциалы успеха предприятия: критерии, построение профиля корпорации, влияние потенциалов на выбор стратегии.

14. Ключевые факторы успеха (КФУ) предприятия: показатели и порядок их идентификации и измерения

Критерии оценивания

Критерии	Показатели	Баллы
Усвоение учебного материала	Полное усвоение учебного материала	2
Анализ, обобщение, критическое осмысление учебного материала	Представлены навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации	3
Умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации	Материал излагается грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; иллюстрируется примерами	2
Представлена своя точка зрения	Высказана своя точка зрения; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов	3
ИТОГО в соответствии с рейтингом		10

ПРИМЕРНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Оцениваемые компетенции:

ПК-2-3, СК-1

1. Главной задачей стратегического управления является обеспечение ### организации, под которой понимается ее способность сохранять свое положение на рынке и противостоять действиям конкурентов в долгосрочной перспективе.

2. Каким компонентом стратегического анализа является исследование внешней обстановки в которой действует организация (политические, технологические, социальные и экономические) - анализ внутренней среды - анализ внешней среды - анализ возможностей - анализ угроз

3. Какой компонент стратегического анализа определяет комплектность (качество) и качество ресурсов, имеющихся в распоряжении организации по функциональным направлениям ее деятельности (например, производство, сбыт, исследования и разработки, кадры, финансы и т.п.) - анализ внутренней среды - анализ внешней среды - анализ возможностей - анализ угроз

4. ###-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды). - SWOT-анализ - PEST- анализ - SNW-анализ - портфельный анализ

5. Что не относится к компонентам стратегического анализа - анализ цели, задач, ожиданий и полномочий - анализ внешней среды - анализ внутренней среды - анализ демографической ситуации.

6. Методология построения матрицы первичного стратегического SWOT-анализа заключается в разделении окружения на две части - внешнюю и внутреннюю среду - сильных и слабых - красную и синюю зону - конкурентов и контрагентов.
7. Суть стратегического соответствия для предприятия заключается в - соответствии ресурсов и возможностей организации - стратегическом анализе - стратегическом управлении - отсутствии соответствия в чем-либо.
8. В отрасли, где происходит дифференциация товаров, фирмы старожилы обладают такими преимуществами, как лояльность покупателей и ### - узнаваемость торговой марки - продвижение новых товаров - конкуренция на определенной нише - конкуренция за счет снижения цен.
9. Чем более схожи предложения конкурирующих фирм, тем с большей готовностью покупатели приобретают субституты и тем сильнее это стимулирует фирмы к снижению цен и увеличению ###
10. Отраслевая структура влияет на конкуренцию, которая, в свою очередь, определяет ### отрасли
11. Первая стадия анализа отрасли должна определить ключевые элементы отраслевой структуры, которая потребует идентификации главных игроков — производителей, ###, поставщиков и производителей товаров заменителей, а затем исследования некоторых основных структурных особенностей каждой из этих групп, что и будет определять характер конкуренции и рыночную власть.
12. Какие факторы не входят в эффективную реализацию успешной карьеры (по Р. Гранту) - Глубокое понимание конкурентной среды - Долгосрочные, простые и согласованные цели - Объективная оценка ресурсов - Отрицание возможностей для развития.

Критерии оценивания тестовых заданий

Критерии		Показатели	Баллы
Количество ответов	правильных	Более 30%	2
Количество ответов	правильных	Более 40%	3
Количество ответов	правильных	Более 50%	4
Количество ответов	правильных	Более 70%	5
Количество ответов	правильных	Более 90%	10

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ АНАЛИТИЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА

Оцениваемые компетенции:

ПК-2-3, СК-1

Цель: сформировать умение анализировать концепции воспитания как необходимую предпосылку проектирования деятельности по воспитанию и духовно-нравственному развитию обучающихся.

Задания:

1. **Кейс-задание № 1** Стратегия компании LG Миссия компании «LG»: «Наша компания улучшаем качество жизни людей посредством своевременного внедрения инноваций». Стратегическое видение компании: «В мире, где присутствие технологий в повседневной жизни человека неуклонно растет, мы стремимся быть ведущим поставщиком

решений в области заботы о здоровье, стиля жизни и передовых технологий, открывающих дверь в мир будущего. Наша цель — стать наиболее привлекательной компанией в своей индустрии для наших акционеров». Ценности компании: • персональное развитие; • удовлетворение нужд потребителя; • взаимная поддержка; • выполнение обязательств. Заявленная стратегия такова: 1) укрепить позиции бренда и закрепить наши основные достижения в области здравоохранения, стиля жизни и технологий, с тем чтобы далее расти и развиваться в выбранных категориях бизнеса и регионах; 2) продолжать инвестирование научно-исследовательских работ и сохранить наши сильнейшие позиции в области интеллектуальной собственности и патентов; 3) укреплять и развивать наши основные направления деятельности; 4) увеличить прибыль компании посредством размещения капитала в наиболее рентабельные проекты; 5) строить и развивать конструктивные отношения как с деловыми партнерами, так и с клиентами и потребителями; 6) улучшать производительность путем повышения мастерства и совершенствования бизнес-процессов. Компания «LG» объявила о новой стратегии в отношении бренда компании, основанной на концепции «от сложного к простому». Задачей данной кампании является создать в умах и сердцах потребителей образ единой, сильной корпорации — лидера в области заботы о здоровье, стиле жизни и технологий. Чтобы донести этот образ до каждого потребителя по всему миру, «LG» планирует инвестировать 80 млн. евро в мощную рекламную кампанию. В соответствии с новым брендовым планом слоган компании изменен на: «Изменим, жизнь к лучшему» Изменение политики в области бренда — одна из задач, поставленных перед руководством компании «LG». Компания стремится к стабильной, высокодоходной, ориентированной на рынок деятельности,— отметил директор «LG». Компания планирует развивать свою деятельность не только в области заботы о здоровье, стиле жизни и технологиях, но и планирует выйти на новые рынки и создать новые категории продукции. Планируется, что позиционирование нового бренда разработано с целью привлечения внимания к изменениям, происходящим в компании «LG» и в скором будущем имидж компании в умах и сердцах потребителей будет значительно отличаться. Для проведения рекламной кампании была выбрана целевая группа — это те 20% людей, которые совершают 80% покупок. Это респонденты от 35 до 55 лет с уровнем доходов выше среднего, а также категории, которые разделяют общее недовольство излишней сложностью высокотехнологичных устройств и приборов. Такая группа респондентов принимают решения о покупке плоскоэкранный телевизора для дома, может оказаться руководителем отдела закупок медицинского оборудования местной больницы. Рекламная кампания, разработанная совместно с агентством DDB и медиа-байером «Карат», освещает те технологии и устройства «LG», характеристики которых отвечают новой концепции "от сложного к простому". Реклама будет размещена на телевидении, в печати и в Интернетизданиях в России, Японии, США, Нидерландах, Франции, Германии, Италии и др. Общая стоимость кампании указано выше. В процентном исчислении это сопоставимо с самыми крупными рекламными кампаниями мира. Кроме объявленной рекламной кампании, «LG» создал новую версию интернет-сайта, исходя из отзывов посетителей сайта и проведенных исследований в этом направлении. Структура сайта была значительно изменена, и стала более удобной для пользователей. Обновления затронули веб-сайты компании в разных странах. Каждый сайт переведен на государственный языка страны.

Вопросы к заданию: 1. Как меняется стратегический образ компании, ее мышление? 2. Насколько удачно сформулирована миссия компании по отношению к предъявляемым результатам деятельности? 3. В чем суть новой брендовой стратегии? 4. Какой характер будет носить планируемая к реализации новая стратегическая линия развития компании (постепенного совершенствования, обновления деятельности или инновационного подхода)? 5. Созданы ли все условия для реализации указанных стратегических изменений? 6. Составьте свой вариант возможного стратегического плана компании.

2. **Кейс-задание № 2** Компания «Эволар» необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Есть возможность принять одну из трех принципиально разных альтернативных вариантов решения. Первый альтернативный вариант. Цель

компания – максимизация прибыли в короткие сроки. Для этого необходимо на 30% урезать программу по созданию новых видов продукции и на 40% сократить расходы на маркетинг торговых операций. Второй альтернативный вариант. Цель компании – обеспечить устойчивое конкурентное положение в будущем. Для этого необходимо сосредоточиться на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции. Третий альтернативный вариант. Цель компании – сочетание обеспечения высокой рентабельности производства со значительными расходами на НИОКР для создания конкурентоспособной продукции в настоящее время.

Задание студенту: Проанализируйте возможные стратегические направления развития компании. Какой из трех альтернативных вариантов вы считаете наиболее приемлемым? Сформулируйте собственный вариант стратегического направления развития.

3. **Задание №3.** У фирмы по высокотехнологичной продукции переменные затраты составляют 140 руб. на изделие; продажная цена 280 руб. Постоянные затраты составляют 392 тыс. руб. Текущий объем выпуска 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. руб. Переменные затраты увеличатся до 168 руб., резко возрастет выпуск продукции (до 50 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план?

4. **Кейс-задание №4** Изучить ситуацию, определить, используя матрицу БКГ, стратегическое положение каждого товара и разработать рекомендации по формированию маркетинговой продуктовой стратегии относительно каждого товара. Известное рекламное агентство «Рондо» предоставляет рекламные услуги на рынке города Краснодар уже 5 лет. За последние три года компания значительно расширила спектр услуг и предлагает следующие услуги: 1) печать изображений на ткани; 2) нанесение логотипов и фотографий на посуду; 3) нанесение изображений, логотипа на ежедневники, папки и другие сувениры; 4) изготовление световых коробов; 5) изготовление штендеров (вывесок из металла или пластика); 6) печать листовок, буклетов и пр.; 7) широкоформатная печать баннеров; 8) изготовление пластиковых карт. Для построения матрицы БКГ необходимо определить темп роста рынка, относительную долю рынка и долю продукции в общем объеме реализации организации. На основе полученных данных, необходимо определить для каждого продукта в портфеле организации его место в матрице БКГ.

5. **Кейс-задание №5.** Изучить ситуацию и определить, используя матрицу И. Ансоффа, какой стратегии должна придерживаться компания. Разработать план мероприятий, повышающих эффективность выбранной стратегии. 1. Фирма «Инструмент» реализует на рынке г. Краснодара строительные инструменты. Товар компании является востребованным, так как обладает уникальной технологией, позволяющей снизить затраты, а тем самым и цены. Поэтому потребители отдают предпочтение именно продукции ООО «Инструмент». За три последних года компания накопила дополнительные средства для инвестирования развития новых рынков. Темп роста нового рынка - покупатели садового инструмента - высокий. Входные барьеры практически отсутствуют. Основные конкуренты – ООО «Стройка» и ИП «Степанов». 2. ЗАО «Буренка» выпускает с 2012года молочную продукцию и реализует ее на рынке Краснодарского края через супермаркеты. Темп роста рынка высокий. Уровень потребления товара компании среди целевой аудитории находится на уровне среднерыночных показателей. Частота использования продукции умеренная. Уровень знания бренда ниже, чем в среднем по рынку. Товар имеет конкурентное преимущество на рынке по качеству по сравнению с другими товарами конкурентами. У ЗАО «Буренка» есть возможность к высокому уровню инвестиций.

Критерии оценки качества практических заданий аналитического характера

Критерий	Показатель	Баллы
Качество анализа определений	Анализ определений стратегического управления отличается полнотой и глубиной	3

Критерий	Показатель	Баллы
	Определения управленческих задач корректно соотнесены со стратегиями	2
	Выбор стратегии обоснован с научной точки зрения	2
Качество определения стратегии	Ситуации корректно соотнесены со стратегиями управления	1
	Выбор стратегии управления обоснован с научной точки зрения	2
	Грамотно использована управленческая терминология	1
Качество определения вида	Ситуации корректно соотнесены с видами маркетинговой деятельности	1
	Выбор вида деятельности обоснован с научной точки зрения	2
	Грамотно использована терминология стратегического анализа и управления	1
Итого соответствия с рейтингом	в	15

ЗАЧЕТ

Оцениваемые компетенции:

ПК-2-3, СК-1

Цель зачета: целостная оценка уровня сформированности компетенций на данном этапе их формирования. На зачете оцениваются знания в совокупности с умениями и опытом деятельности, полученными студентом, как на учебных занятиях, так и в рамках самостоятельной работы по дисциплине.

Форма проведения: в устной форме по теоретическим вопросам зачета.

Перечень теоретических вопросов к зачету:

1. Этапы процесса выбора стратегии.
2. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям в организации.
3. Роль информации. Что дают и чего не могут дать исследования?
4. Цели и функции стратегического менеджмента.
5. Ключевые факторы стратегического потенциала организации.
6. Сущность и задачи стратегического анализа среды управления.
7. Глобальное окружение.
8. Системный и ситуационный подходы в управлении организацией.
9. Метод сценариев будущего.
10. Области внешнего окружения, в которых возникают факторы угроз и возможностей.
11. Метод оценки стратегического выбора с помощью портфельных матриц.
12. Система стратегических планов.
13. Уровни стратегических изменений в организации.
14. Требования, которым должна отвечать структура управления организацией, ориентированной на стратегическое управление.
15. Проблемы и направления развития стратегического управления.

16. Основные объекты и задачи стратегического и оперативного управления.
17. Алгоритм выработки стратегических целей.
18. Стратегический потенциал и стратегические возможности организации.
19. Ключевые факторы стратегического потенциала организации.
20. Стратегические альтернативы и необходимость их разработки.
21. Связь базовых стратегий с внешней средой и конкурентными позициями организации.
22. Этапы процесса выбора стратегии.
23. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям в организации

Критерии оценки:

При семестровой аттестации студентов критериями выставления оценки на зачете выступает степень полноты освоения студентом основного содержания дисциплины, изученной в семестре:

– оценка 35–40 баллов выставляется студенту, обнаружившему всестороннее осознанное систематическое знание учебно-программного материала и умение им самостоятельно пользоваться, проявляющему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала, умеющему свободно выполнять практические задания, освоившему основную литературу и знакомому с дополнительной литературой, рекомендованной программой, усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины, в их значении для приобретаемой профессии;

– оценка 26–34 баллов выставляется студенту, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешно выполнившему предусмотренные программой задачи, усвоившему основную рекомендованную литературу, показавшему систематический характер знаний по дисциплине и способному к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учёбы и профессиональной деятельности; знания и умения студента в основном соответствуют требованиям, установленным выше, но при этом студент допускает отдельные неточности, которые он исправляет самостоятельно при указании преподавателя на данные неточности;

– оценка 15–25 баллов выставляется студенту, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объёме, необходимом для дальнейшего обучения и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой, обладающему необходимыми знаниями, но допускающему неточности при ответе или выполнении заданий; студент показывает осознанное усвоение большей части изученного содержания и исправляет допущенные ошибки после пояснений, данных преподавателем;

– оценка 1–14 баллов выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; при этом студент обнаруживает незнание большей части изученного в семестре материала, не справляется с решением практических задач и не может ответить на дополнительные вопросы преподавателя.

Незачет выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; при этом студент обнаруживает незнание большей части изученного в семестре материала, не справляется с решением практических задач и не может ответить на дополнительные вопросы преподавателя.

Типовые тесты

Вариант 1

1. Результатом стратегического ВНЕШНЕГО анализа является определение (выберите один вариант ответа):

- а) возможностей и угроз;
- б) сильных и слабых сторон компании;
- в) определение стратегического видения;
- г) определение соответствия корпоративной культуры и стратегии компании.

2. Стратегические УГРОЗЫ - это (выберите один вариант ответа):

- а) представление будущей стратегии, которое задает направление и цели для промежуточных стратегий и стратегических действий;
- б) тенденции или события, которые при отсутствии стратегической реакции приведут к значительному снижению результатов деятельности;
- в) тенденции или события, при правильной стратегической реакции на которые компания достигнет существенного улучшения результатов деятельности.

3. Стратегические ВОЗМОЖНОСТИ - это (выберите один вариант ответа):

- а) представление будущей стратегии, которое задает направление и цели для промежуточных стратегий и стратегических действий;
- б) тенденции или события, которые при отсутствии стратегической реакции приведут к значительному снижению результатов деятельности;
- в) тенденции или события, при правильной стратегической реакции на которые компания достигнет существенного улучшения результатов деятельности.

4. Стратегический ВНЕШНИЙ анализ включает в себя (возможно НЕСКОЛЬКО вариантов ответа):

- а) анализ покупателей;
- б) анализ результатов деятельности;
- в) определение миссии компании;
- г) анализ конкурентов.

5. Стратегический анализ касается как внутренней, так и внешней среды компании? (выберите один вариант ответа)

- а) нет, только внешней;
- б) нет, только внутренней;
- в) да, касается как внутренней, так и внешней среды компании;
- г) не касается ни одной из них.

6. Вставьте пропущенное слово:

Стратегический _____ является средством преобразования информации, полученной в результате анализа внешней и внутренней среды бизнеса, в альтернативные стратегические планы развития компании.

Ответ: анализ

7. Укажите верную ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ этапов стратегического анализа:

- а) сбор данных; 1
- б) аналитическая основа; 2
- в) анализ; 3
- г) применение результатов. 4

8. Выберите верный вариант характеристики КОРПОРАТИВНОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

- а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;
- б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;
- в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;
- г) конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании и обеспечивает управление отдельными функциями бизнеса.

9. Выберите верный вариант характеристики ДЕЛОВОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

- а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;
- б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;
- в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;

10. Выберите верный вариант характеристики ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

- а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;
- б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;
- в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;
- г) конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании и обеспечивает управление отдельными функциями бизнеса.

Вариант 2

1. Методика PEST-анализа рассматривает следующие факторы (возможно несколько вариантов ответа):

- а) политические;
- б) сильные стороны;
- в) экономические;
- г) финансовые результаты;
- д) возможности;
- е) социокультурные;
- ж) технологические.

2. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ - это (выберите один вариант ответа):

- а) процесс анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий;
- б) организационное образование, которое по всем ключевым параметрам представляет собой независимое предприятие, созданное для целей осуществления бизнеса;
- в) набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания;
- г) метод, с помощью которого выделяются и оцениваются различные виды деятельности, которыми занимается компания.

3. Выберите верный вариант характеристики ОПЕРАЦИОННОЙ стратегии (выберите один вариант ответа):

- а) распространяется на всю компанию и охватывает все направления деятельности, которыми она занимается;
- б) направлена на достижение и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции отдельного вида бизнеса компании на рынке;
- в) ориентирована на управление ключевыми организационными звеньями (заводами, центрами распределения) для выполнения оперативных задач;
- г) конкретизирует отдельные детали в общем плане развития компании и обеспечивает управление отдельными функциями бизнеса.

4. БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ - это (выберите один вариант ответа):

- а) процесс анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки маркетингового комплекса и претворения в жизнь маркетинговых мероприятий;
- б) направление деятельности компании, имеющее отдельную миссию и задачи, деятельность которого можно планировать независимо от других направлений;
- в) набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания;

г) метод, с помощью которого выделяются и оцениваются различные виды деятельности, которыми занимается компания.

Ответ: В

5. Какие из указанных методов применяются для обоснования решений в условиях неопределенности среды (возможно несколько вариантов ответа):

- а) критерий Вальда;
- б) метод предельного анализа;
- в) критерий Сэвиджа; г) метод линейного программирования.

6. Какие из указанных методов применяются для обоснования решений в условиях риска (возможно несколько вариантов ответа):

- а) дерево решений;
- б) метод приростного анализа;
- в) сценарный анализ; г) метод линейного программирования.

7. Что, согласно модели цепочки ценности (value chain), относится к ОСНОВНЫМ (первичным) видам деятельности (возможно несколько вариантов ответа):

- а) инфраструктура компании;
- б) входящая логистика;
- в) производственный процесс;
- г) управление персоналом;
- д) сервис.

8. Какие из указанных методов применяются для обоснования решений в условиях определенности среды (возможно несколько вариантов ответа):

- а) критерий Вальда;
- б) метод предельного анализа;
- в) метод линейного программирования;
- г) дерево решений.

9. В матрице SWOT-анализа ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ влияние ВНЕШНИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

- а) силы;
- б) слабости;
- в) возможности; г) угрозы.

10. В матрице SWOT-анализа ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ влияние ВНЕШНИХ факторов отмечается в поле (выберите один вариант ответа):

- а) силы;
- б) слабости;
- в) возможности;
- г) угрозы.