



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Казанский государственный аграрный университет»
(ФГБОУ ВО Казанский ГАУ)

Институт экономики

Кафедра Управления сельскохозяйственным производством



ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ СЛУЧАЮЩИХСЯ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
(приложение к рабочей программе дисциплины)

по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки
«Производственный менеджмент»

Уровень
бакалавриат

Форма обучения
Очная, заочная

Год поступления: 2020

Казань – 2020

Составители:

Куракова Чулпан Маликовна, к.ф.н., доцент
Сафиуллин Нияз Азатович, старший преподаватель

Фонд оценочных средств обсужден и одобрен на заседании кафедры управления
сельскохозяйственным производством 28 апреля 2020 года (протокол №9)

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент  Савушкина Л.Н.

Рассмотрен и одобрен на заседании методической комиссии Института экономики
«12» мая 2020 года (протокол №11)

Пред. метод. комиссии, к.э.н., доцент  Гатина Ф.Ф.

Согласовано:

Директор Института экономики,
к.э.н., доцент

 Низамутдинов М.М.

Протокол ученого совета Института экономики «12» мая 2020 года (протокол №9)

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

В результате освоения ООП бакалавриата по направлению обучения 38.03.02 Менеджмент, обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Стратегический менеджмент»:

Таблица 1.1 – Требования к результатам освоения дисциплины

Содержание компетенций (в соответствии с ФГОС ВПО)	Результаты освоения образовательной программы	Содержание компетенций (в соответствии с ФГОС ВПО)
ОПК-6 Первый, второй этапы	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Знать: - типовые организационные формы и методы стратегического менеджмента, рациональные - границы их применения - методические материалы по вопросам организации стратегического менеджмента, - отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики, - технологические процессы и режимы производства
		Уметь: - выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы - проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство; - осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию планов производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации; - обосновывать количественные и качественные требования к производственным ресурсам, необходимым для решения задач стратегического менеджмента; - оценивать рациональность их использования и составлять управленческую отчетность по утвержденным формам
		Владеть: - методами принятия тактических и оперативных решений в стратегическом менеджменте; - методами управления операциями; - навыками формирования организационной и управленческой структуры организаций с учетом требований операционного менеджмента; - навыками совершенствования операционной деятельности организации.

ПК-7 Первый, второй этапы	владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Знать: -основные методы стратегического менеджмента; - принципы оценки стратегического менеджмента; -принципы, способы и методы оценки стратегического менеджмента Уметь: -проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; -осуществлять контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов; -координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области стратегического менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ Владеть: -методами стратегического менеджмента; -умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области стратегического менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК-9 Первый, второй этапы	способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	Знать: - сущность стратегического управления; - основные задачи стратегического менеджмента; - основные задачи стратегического менеджмента и особенности стратегического планирования. Уметь: -анализировать процесс стратегического управления; -своевременно обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели и выбора путей ее достижения. Владеть: - специальной терминологией; -методами формирования стратегических целей, стратегического планирования; - методами формирования стратегических целей, стратегического планирования и управления предприятием

РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2.1 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций

Этапы освоения компетенций	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения				Дисциплина (раздел) учебного плана
ОПК-6 владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций						
Первый этап	Знать: типовые организационные формы и методы стратегического менеджмента, рациональные границы их применения	Не знает типовые организационные формы и методы стратегического менеджмента, рациональные границы их применения	Фрагментарно знает типовые организационные формы и методы стратегического менеджмента рациональные границы их применения	В целом успешное представление о типовых организационных формах стратегического менеджмента, рациональных границах их применения	Сформированные представления о типовых организационных формах и методах стратегического менеджмента, рациональные границы их применения	Стратегический менеджмент
	Уметь: выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство; осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию планов производственно-хозяйственной деятельности	Не умеет выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство; осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию	Фрагментарное умение выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство; осуществлять текущий и итоговый контроль,	В целом успешное умение выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство; осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию	Сформированное умение выполнять технические расчеты, графические и вычислительные работы, проводить технологический аудит и обосновывать предложения по внедрению результатов исследований и разработок в производство; осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию планов производственно-хозяйственной деятельности	

	структурного подразделения (отдела, цеха) организации	планов производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации	оценку и коррекцию планов производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации	планов производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации	структурного подразделения (отдела, цеха) организации	
	Владеть: методами принятия тактических и оперативных решений в стратегическом менеджменте	Не владеет методами принятия тактических и оперативных решений в стратегическом менеджменте	Фрагментарное владение методами принятия оперативных решений в стратегическом менеджменте	В целом успешное, но не системное владение методами принятия тактических и оперативных решений в стратегическом менеджменте.	Успешное и системное владение методами принятия тактических и оперативных решений в стратегическом менеджменте.	
Второй этап	Знать: методические материалы по вопросам организации стратегического менеджмента, отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики, технологические процессы и режимы производства	Не знает методические материалы по вопросам организации стратегического менеджмента, отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики, технологические процессы и режимы производства	Фрагментарно знает методические материалы по вопросам организации стратегического менеджмента, отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики	В целом успешно, но не системно знает методические материалы по вопросам организации стратегического менеджмента, отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики, технологические процессы и режимы производства	Сформированные представления о методических материалах по вопросам организации стратегического менеджмента, отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики, технологические процессы и режимы производства	Стратегический менеджмент
	Уметь: обосновывать количественные и качественные требования к производственным ресурсам, необходимым для решения задач стратегического менеджмента, оценивать	Не умеет обосновывать количественные и качественные требования к производственным ресурсам, необходимым для решения задач стратегического менеджмента, оценивать рациональность их	Фрагментарное умение обосновывать количественные и качественные требования к производственным ресурсам, необходимым для решения задач стратегического менеджмента, оценивать	В целом успешное умение обосновывать количественные и качественные требования к производственным ресурсам, необходимым для решения задач стратегического менеджмента, оценивать	Сформированное умение обосновывать количественные и качественные требования к производственным ресурсам, необходимым для решения задач стратегического менеджмента, оценивать	

	рациональность их использования и составлять управленческую отчетность по утвержденным формам	использования и составлять управленческую отчетность по утвержденным формам	рациональность их использования и составлять управленческую отчетность по утвержденным формам	рациональность их использования и составлять управленческую отчетность по утвержденным формам	рациональность их использования и составлять управленческую отчетность по утвержденным формам	
	-Владеть: методами принятия тактических и оперативных решений в стратегическом менеджменте; - методами управления операциями; - навыками формирования организационной и управленческой структуры организаций с учетом требований операционного менеджмента; -навыками совершенствования операционной деятельности организации.	Не владеет методами принятия тактических и оперативных решений в стратегическом менеджменте; - методами управления операциями; - навыками формирования организационной и управленческой структуры организаций с учетом требований операционного менеджмента; -навыками совершенствования операционной деятельности организации.	Фрагментарное владение методами принятия тактических и оперативных решений в стратегическом менеджменте; - методами управления операциями; - навыками формирования организационной и управленческой структуры организаций с учетом требований операционного менеджмента; -навыками совершенствования операционной деятельности организации.	В целом успешное, но не системное владение методами принятия тактических и оперативных решений в стратегическом менеджменте; - методами управления операциями; - навыками формирования организационной и управленческой структуры организаций с учетом требований операционного менеджмента; -навыками совершенствования операционной деятельности организации.	Успешное и системное владение методами принятия тактических и оперативных решений в стратегическом менеджменте; - методами управления операциями; - навыками формирования организационной и управленческой структуры организаций с учетом требований операционного менеджмента; -навыками совершенствования операционной деятельности организации.	
ПК-7 владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ						
Первый этап	Знать: -основные методы стратегического менеджмента; -принципы оценки	Не знает основные методы стратегического менеджмента; принципы оценки стратегического	Фрагментарно знает основные методы стратегического менеджмента; принципы оценки	В целом успешно, но не системно знает основные методы стратегического менеджмента; принципы оценки	Успешно и системно знает основные методы стратегического менеджмента; принципы оценки	Стратегический менеджмент

	стратегического менеджмента	менеджмента.	стратегического менеджмента	стратегического менеджмента	стратегического менеджмента.	
	Уметь: -проектировать организационную структуру; - осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.	Не умеет проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.	Фрагментарно умеет проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.	В целом успешно, но не системно проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.	Успешно и системно умеет проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.	
	Владеть: методами стратегического менеджмента	Не владеет методами стратегического менеджмента	Фрагментарно владеет методами стратегического менеджмента	В целом успешно, но не системно владеет методами стратегического менеджмента	Успешно и системно владеет методами стратегического менеджмента	
Второй этап	Знать: принципы, способы и методы оценки стратегического менеджмента	Не знает принципы, способы и методы оценки стратегического менеджмента.	Фрагментарно знает принципы, способы и методы оценки стратегического менеджмента.	В целом успешно, но не системно знает принципы, способы и методы оценки стратегического менеджмента	Успешно и системно знает принципы, способы и методы оценки стратегического менеджмента.	Стратегический менеджмент
	Уметь: осуществлять контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов; координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Не умеет осуществлять контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов; координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при	В целом успешное, но не систематическое умение осуществлять контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов; координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение осуществлять контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов; координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального	Сформированное умение осуществлять контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов; координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	

		выполнении конкретных проектов и работ	функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ		
	Владеть: умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области стратегического менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Не владеет умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области стратегического менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Фрагментарно владеет умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области стратегического менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	В целом успешно, но не системно владеет умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области стратегического менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Успешно и системно владеет умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области стратегического менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	
ПК-9 способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли						
Первый этап	Знать: сущность стратегического управления; основные задачи стратегического менеджмента	Не знает сущность стратегического управления; основные задачи стратегического менеджмента	Фрагментарно знает сущность стратегического управления; основные задачи стратегического менеджмента	В целом успешно, но не системно знает сущность стратегического управления; основные задачи стратегического менеджмента	Успешно и системно знает сущность стратегического управления; основные задачи стратегического менеджмента	Стратегический менеджмент
	Уметь: анализировать процесс стратегического управления; своевременно обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели и выбора	Не умеет анализировать процесс стратегического управления; своевременно обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели и выбора	Фрагментарно умеет анализировать процесс стратегического управления; своевременно обобщать и анализировать стратегическую информацию для	В целом успешно, но не системно умеет анализировать процесс стратегического управления; своевременно обобщать и анализировать стратегическую	Успешно и системно умеет анализировать процесс стратегического управления; своевременно обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели и выбора	

	путей ее достижения.	путей ее достижения.	постановки цели и выбора путей ее достижения.	информацию для постановки цели и выбора путей ее достижения.	путей ее достижения.	
	Владеть: специальной терминологией; методами формирования стратегических целей, стратегического планирования	Не владеет специальной терминологией; методами формирования стратегических целей, стратегического планирования	Фрагментарно владеет специальной терминологией; методами формирования стратегических целей, стратегического планирования	В целом успешно, но не системно специальной терминологией; методами формирования стратегических целей, стратегического планирования	Успешно и системно владеет специальной терминологией; методами формирования стратегических целей, стратегического планирования	
Второй этап	Знать: основные задачи стратегического менеджмента и особенности стратегического планирования	Не знает основные задачи стратегического менеджмента и особенности стратегического планирования	Фрагментарно знает основные задачи стратегического менеджмента и особенности стратегического планирования	В целом успешно, но не системно знает основные задачи стратегического менеджмента и особенности стратегического планирования	Успешно и системно знает основные задачи стратегического менеджмента и особенности стратегического планирования	Стратегический менеджмент
	Уметь: обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели в менеджменте и выбора путей ее достижения.	Не умеет обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели в менеджменте и выбора путей ее достижения	Фрагментарно умеет обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели в менеджменте и выбора путей ее достижения	В целом успешно, но не системно умеет обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели в менеджменте и выбора путей ее достижения	Успешно и системно умеет обобщать и анализировать стратегическую информацию для постановки цели в менеджменте и выбора путей ее достижения	
	Владеть: методами формирования стратегических целей, стратегического планирования и управления предприятием.	Не владеет методами формирования стратегических целей, стратегического планирования и управления предприятием	Фрагментарно владеет методами формирования стратегических целей, стратегического планирования и управления предприятием	В целом успешно, но не системно владеет методами формирования стратегических целей, стратегического планирования и управления предприятием	Успешно и системно владеет методами формирования стратегических целей, стратегического планирования и управления предприятием	

Описание шкалы оценивания

1. Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему ни одним из элементов компетенции, т.е. обнаружившему существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустившему принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

2. Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», т.е. проявившему знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допустившему неточности в ответе на экзамене, но в основном обладающему необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.

3. Оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать» и «уметь», проявившему полное знание программного материала по дисциплине, освоившему основную рекомендованную литературу, обнаружившему стабильный характер знаний и умений и способному к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.

4. Оценка «отлично» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявившему всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоившему основную и дополнительную литературу, обнаружившему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.

5. Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно». 6. Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно»

Таблица 2.2 – Карта компетенции

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

**Вопросы к экзамену в тестовой форме
(демонстрационная версия)**

1. Термин «Стратегический менеджмент» возник и стал широко применяться в начале

70х 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. Организации; СХП, или бизнес-единицы; функциональные зоны организации – это:

1. Субъекты стратегического менеджмента
2. Объекты стратегического менеджмента
3. Предмет стратегического менеджмента
4. Средства стратегического менеджмента

9. Стратегическое управление ориентировано на:

1. краткосрочное планирование
2. среднесрочное планирование
3. долгосрочное планирование

10. Процесс выработки стратегии для каждой фирмы зависит:

- 1) позиции фирмы на рынке
- 2) динамики ее развития
- 3) организационной культуры компании

11. Реализация стратегического планирования предполагает:

- 1) создание организационной культуры
- 2) создание систем мотивирования и организации труда
- 3) осуществление мониторинга компании

12. Структура стратегического управления состоит из:

- 1) анализа среды
- 2) выбора стратегии
- 3) разработки структуры организации

13. Стратегическое планирование-это основная задача:

- 1) генерального менеджера
- 2) руководителя службы маркетинга
- 3) руководителя службы НИОКР
- 4) руководителя по производству

14. К факторам внешней среды относится:

- 1) люди
- 2) поставщики
- 3) технологии

15. К факторам среды прямого воздействия относится:

- 1) состояние экономики
- 2) НТП
- 3) поставщики

16. К факторам среды косвенного воздействия относится:

- 1) законы
- 2) социокультура
- 3) трудовые ресурсы

17. Не оказывает немедленного воздействия на организацию:

- 1) среда принятия решений
- 2) среда прямого воздействия
- 3) среда косвенного воздействия

18. Что требуется для оценки эффективности стратегии?:

- 1) установить конкурентный подход компании
- 2) установить межличностные отношения в коллективе
- 3) сконцентрировать внимание на поставщиках

19. Метод оценки внешних сильных и слабых сторон компании, открывающихся перед ней внешних возможностей и угроз известен под названием:

- 1) взвешенные рейтинги
- 2) SWOT-анализ
- 3) конкурентный анализ
- 4) вертикальная интеграция

20. При формировании миссии необходимо учитывать:

- 1) внешнюю направленность компании
- 2) внутреннюю значимость компании
- 3) структуру компании

21. Миссия организации:

- 1) определяет стратегические ориентиры
- 2) показывает тактическое направление
- 3) определяет потенциал компании

22. К основным элементам миссии организации относятся:

- 1) название и статус
- 2) товар или услуга
- 3) акционеры компании

23. Конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и индивидуальные работники, называются:

- 1) операционными целями
- 2) стратегическими целями
- 3) тактическими целями

24. Формирование стратегии развития организации обычно осуществляется:

- 1) учредителями
- 2) исполнительной дирекцией
- 3) сторонними экспертами

25. Миссия компании характеризует:

- 1) генеральную цель
- 2) организационную цель
- 3) качественную цель

26. Корпоративную стратегию иначе называют:

- 1) портфельной
- 2) функциональной
- 3) деловой

27. Различают следующие уровни стратегических решений:

- 1) корпоративный
- 2) деловой
- 3) тактический

28. Стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия – это:

- 1) функциональная
- 2) эталонная
- 3) корпоративная

29. Одной из целей корпоративной стратегии является:

- 1) выбор хозяйственных подразделений фирмы, в которые следует направлять инвестиции
- 2) разработка этапов планирования
- 3) принятие управленческих решений

30. Функциональные стратегии разрабатываются на основе:

- 1) корпоративной
- 2) деловой стратегии
- 3) дивизиональной стратегии

31. Такие стратегии как стратегия маркетинга, финансовая стратегия, производственная стратегия относятся к:

- 1) деловым стратегиям
- 2) корпоративным стратегиям
- 3) функциональным стратегиям

32. Какая стратегия ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах:

- 1) дифференциации
- 2) фокусирования
- 3) лидерства в низких издержках

33. Портфельная стратегия была выдвинута:

- 1) М. Портером
- 2) Ф. Котлером
- 3) Ф. Герцбергом

34. В периоды перестройки организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего, необходимо внедрить стратегию:

- 1) роста
- 2) умеренного роста

3) сокращения масштабов деятельности или дезинвестирования

35. Матрица БКГ использует такие переменные как:

- 1) объем продаж и время реализации продукции
- 2) доля рынка и объем продаж
- 3) доля рынка и темпы роста

36. Завод по нефтепереработке принял решение открыть сеть бензоколонок - это стратегия:

- 1) вертикальная интеграция «вперед»
- 2) горизонтальная интеграция
- 3) вертикальная интеграция «назад»

37. Булочно-кондитерский комбинат принимает решение начать производство минеральной воды. Такое решение можно назвать:

- 1) интеграция
- 2) диверсификация
- 3) дифференциация

38. Фотоателье кроме обычных работ принимает решение начать производство фотообоев. Такое решение можно назвать:

- 1) интеграция
- 2) диверсификация
- 3) дифференциация

39. Установление предприятием контроля над поставщиками - это стратегия:

- 1) горизонтальной диверсификации
- 2) концентрированного роста
- 3) вертикальной интеграции назад

40. Приобретение предприятием розничных магазинов для распространения своей продукции - это стратегия:

- 1) развития продукта
- 2) концентрированного роста
- 3) горизонтальной диверсификации
- 4) вертикальной интеграции вперед

Вопросы к экзамену в устной форме

1. Понятие стратегического управления и предпосылки развития стратегического управления.
2. Этапы развития стратегического управления.
3. Сущность стратегического управления и его функции.
4. Особенности стратегических решений.
5. Этапы цикла стратегического управления.
6. Объекты (уровни) стратегического управления.
7. Виды стратегического управления (управление на основе решения стратегических задач, управление по слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей).
8. Принципы стратегического управления.
9. Сущность, назначение и содержание стратегической установки (миссии) предприятия.
10. Цели и задачи предприятия. Критерии качества целей.
11. Построение иерархии целей.

12. Понятие внешней среды предприятия. Классификация факторов внешней среды предприятия.
13. Анализ неопределенности внешней среды и менеджмент в условиях неопределенности.
14. Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменения.
15. Структурный анализ конкурентного окружения организации.
16. Анализ затрат конкурентов.
17. Стратегический групповой анализ.
18. Цели, принципы и методы управленческого анализа.
19. Управленческий анализ. Постановка проблемы предприятия. Типы стратегических проблем.
20. Управленческий анализ. Определение сильных и слабых сторон предприятия. Различия между сильными сторонами и конкурентными преимуществами; между слабыми сторонами и стратегическими проблемами.
21. SWOT-анализ. Суть метода, назначение и порядок проведения анализа.
22. Подходы к проведению управленческого анализа. Система McKinsey.
23. Подходы к проведению управленческого анализа. «Цепочка ценностей» М.Портера.
24. Цели, принципы и методы портфельного анализа.
25. Достоинства и недостатки методов портфельного анализа.
26. Понятие стратегической бизнес-единицы. Критерии выделения стратегических бизнес-единиц.
27. Портфельный анализ. Матрица БКГ.
28. Стратегии внутреннего роста: стратегия концентрации; стратегия развития рынка; стратегия разработки нового товара; стратегия диверсификации.
29. Стратегии внешнего роста: горизонтальная интеграция; вертикальная интеграция (прямая и обратная); концентрическая диверсификация; конгломератная диверсификация.
30. Понятие конкурентного преимущества. Факторы, обуславливающие конкурентное преимущество: внутренние, внешние.
31. Стратегии конкуренции. Стратегия лидерства в издержках. Стратегия дифференциации продукции.
32. Стратегии конкуренции. Стратегия фокусирования. Стратегия первопроходца, стратегия синергизма.
33. Понятие и виды стратегических изменений. Причины сопротивления организационным изменениям и преодоление сопротивления на организационном уровне, уровне группы и уровне индивида.
34. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям.
35. Оценка стратегий предприятия. Критерии оценки стратегии.
36. Стейкхолдеры в стратегическом процессе. Категории стейкхолдеров, их типичные интересы. Управление стейкхолдерами.

Самостоятельная работа: Эссе

Проблемная задача: научиться формулировать свое мнение и уметь его обосновать.

Главная цель – определение умения выделять, формулировать и идентифицировать основания конкретной проблемы, демонстрация навыков критического и логического мышления, владение категориально-понятийным аппаратом управленческой деятельности, проявление эрудиции.

Эссе - жанр философской, эстетической, литературно-критической, художественной, научно-публицистической литературы, сочетающей подчеркнуто индивидуальную позицию автора с непринужденным, оригинальным изложением, ориентированным на разговорную речь.

Написание эссе помогает взглянуть на конкретную проблему со стороны, дает возможность развить навыки междисциплинарного и комплексного подхода, способствует освоению системного метода.

В процессе выполнения эссе студенту необходимо решить следующие учебные задачи.

1. Рассмотреть ключевые категории и понятия по исследуемой проблеме и дать их сущностную характеристику.

2. Показать, какую эволюцию претерпели исследуемые явления и процессы экономической действительности в ходе развития.

3. Оценить современное состояние проблемы со всеми присущими ей сложностями и противоречиями, подтвердив свою точку зрения статистическим и фактическим материалом.

4. Выявить основные тенденции развития анализируемого явления с учетом экономических реалий.

5. Сделать самостоятельный вывод по результатам своего исследования.

Структурно эссе состоит из основной части (которую не следует структурировать по главам, вопросам или параграфам), заключения (2–3 абзаца) и списка литературы.

Примерные темы эссе

2. Вызовы, стоящие перед стратегическим менеджментом в начале 21 века.
3. Стратегический менеджмент: искусство и наука.
4. Лидеры и менеджеры.
5. Глобальный экономический кризис и требования к стратегическому менеджменту.
6. Ответственность менеджера.
7. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в России.
8. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в Германии.
9. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в США.
10. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в Японии.
11. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается во Франции.
12. Парадоксы современного стратегического менеджмента.
13. Научные исследования в стратегическом менеджменте.
14. Маркетинг, как сфера профессиональной деятельности.
15. Стратегический менеджмент, как сфера профессиональной деятельности.
16. Корпоративное управление, как сфера профессиональной деятельности.
17. Управление проектами, как сфера профессиональной деятельности.
18. Профессиональные ассоциации менеджеров: Россия.
19. Профессиональные ассоциации менеджеров: Европа.
20. Профессиональные ассоциации менеджеров: США.
21. Маркетинговая концепция управления.
22. “Управление человеческими ресурсами” и “управление персоналом”.
23. Особенности стратегического менеджмента в России.
24. Особенности стратегического менеджмента в Китае.
25. Особенности стратегического менеджмента в Японии.
26. Особенности стратегического менеджмента в США.
27. Особенности стратегического менеджмента в Германии.
28. Профессиональные стандарты в менеджменте.
29. Женщины в менеджменте.
30. Экономика и менеджмент: что общего и в чем разница?
31. Психология и менеджмент: что общего и в чем разница?
32. Социология и менеджмент: что общего и в чем разница?
33. Современные информационные технологии и менеджмент
34. Проблема оценки качества менеджмента

Самостоятельная работа: Рефераты

Реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно- исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Задания и методические указания по выполнению рефератов по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Реферат - письменная работа объемом 10-15 печатных страниц (включая титульного листа и списка литературы), в которой представлено краткое точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы на основе нескольких книг, монографий или других первоисточников. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу.

1. Структура реферата:

1. Титульный лист.
2. После титульного листа на отдельной странице следует оглавление (содержание), в котором указаны названия всех разделов реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.
3. После оглавления следует введение. Объем введения составляет 1-1,5-2 страницы.
4. Основная часть реферата может иметь одну или несколько глав, состоящих из 2-3 параграфов (подпунктов, разделов) и предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники. В том случае если цитируется или используется чья-либо неординарная мысль, идея, вывод, приводится какой-либо цифрой материал, таблицу - обязательно сделайте ссылку на того автора у кого вы взяли данный материал.
5. Заключение содержит главные выводы, и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении.
6. Приложение может включать графики, таблицы, расчеты.
7. Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

2. Этапы работы над рефератом.

Работу над рефератом можно условно подразделить на три этапа:

1. Подготовительный этап, включающий изучение предмета исследования;
2. Изложение результатов изучения в виде связного текста;
3. Устное сообщение по теме реферата.

Подготовительный этап работы.

Включает в себя формулировку темы, поиск источников научной информации, работу с данными источниками. Подготовительный этап работы завершается созданием конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. По завершении предварительного этапа можно переходить непосредственно к созданию текста реферата.

Создание текста.

Текст реферата должен подчиняться определенным требованиям: он должен раскрывать тему, обладать связностью и цельностью. Раскрытие темы предполагает, что в тексте реферата излагается относящийся к теме материал и предлагаются пути решения содержащейся в теме проблемы. Связность текста предполагает смысловую соотносительность отдельных компонентов, а цельность - смысловую законченность текста.

С точки зрения связности все тексты делятся на тексты - констатации и тексты рассуждения. Тексты-констатации содержат результаты ознакомления с предметом и фиксируют устойчивые и несомненные суждения. В текстах-рассуждениях одни мысли извлекаются из

других, некоторые ставятся под сомнение, дается им оценка, выдвигаются различные предположения.

План реферата.

Изложение материала в тексте должно подчиняться определенному плану – мыслительной схеме, позволяющей контролировать порядок расположения частей текста. Универсальный план научного текста, помимо формулировки темы, предполагает изложение вводного материала, основного текста и заключения. Все научные работы - от реферата до докторской диссертации - строятся по этому плану, поэтому важно с самого начала научиться придерживаться данной схемы.

Требования к введению.

Введение - начальная часть текста. Оно имеет своей целью сориентировать читателя в дальнейшем изложении.

Во введении аргументируется актуальность исследования, т.е. выявляется практическое и теоретическое значение данного исследования. Далее констатируется, что сделано в данной области предшественниками; перечисляются положения, которые должны быть обоснованы. Введение может также содержать обзор источников или экспериментальных данных, уточнение исходных понятий и терминов, сведения о методах исследования.

Во введении обязательно формулируются цель и задачи реферата.

Объем введения - в среднем около 10% от общего объема реферата.

Основная часть реферата.

Основная часть реферата раскрывает содержание темы. В ней обосновываются основные тезисы реферата, приводятся развернутые аргументы, предполагаются гипотезы, касающиеся существа обсуждаемого вопроса.

Важно проследить, чтобы основная часть не имела форму монолога. Аргументируя собственную позицию, можно и должно анализировать, и оценивать позиции различных исследователей, с чем-то соглашаться, чему-то возражать, кого-то опровергать. Установка на диалог позволит избежать некритического заимствования материала из чужих трудов - компиляции.

Изложение материала основной части подчиняется собственному плану, что отражается в разделении текста на главы, параграфы, пункты. План основной части может быть составлен с использованием различных методов группировки материала: классификации (эмпирические исследования), типологии (теоретические исследования), периодизации (исторические исследования).

Заключение.

Заключение - последняя часть научного текста. В ней краткой и сжатой форме излагаются полученные результаты, представляющие собой ответ на главный вопрос исследования. Здесь же могут намечаться и дальнейшие перспективы развития темы. Небольшое по объему сообщение также не может обойтись без заключительной части - пусть это будут две-три фразы. Но в них должен подводиться итог проделанной работы.

Список использованной литературы.

Реферат любого уровня сложности обязательно сопровождается списком используемой литературы. Названия книг в списке располагают по алфавиту с указанием выходных данных использованных книг.

Требования, предъявляемые к оформлению реферата

Работа выполняется на одной стороне листа стандартного формата. По обеим сторонам листа оставляются поля размером 30 мм. слева, 15 мм. справа и по 20 мм. сверху и снизу листа. Рекомендуются шрифт Times New Roman, кегель 14, интервал - 1,5. Все листы реферата должны быть пронумерованы. Каждый вопрос в тексте должен иметь заголовок в точном соответствии с наименованием в плане-оглавлении. При написании и оформлении реферата следует избегать типичных ошибок, например, таких:

- поверхностное изложение основных теоретических вопросов выбранной темы, когда автор не понимает, какие проблемы в тексте являются главными, а какие второстепенными,
- в некоторых случаях проблемы, рассматриваемые в разделах, не раскрывают основных аспектов выбранной для реферата темы,
- дословное переписывание книг, статей, заимствования рефератов из интернет и т.д.

Примерная тематика рефератов

1. Эволюция стратегического планирования
2. Основные понятия дисциплины
3. Горизонты планирования, виды планов
4. Принципы корпоративного планирования
5. Система планов корпорации и их взаимосвязь
6. Элементы корпоративной стратегии
7. Типы корпоративных стратегий
8. Факторы, определяющие выбор корпоративной стратегии
9. Слияния и поглощения: определения, отличия
10. Подготовка к слиянию/поглощению
11. Этапы слияния/поглощения
12. Эффективность сделки по слиянию или поглощению
13. Сущность и задачи корпоративного финансового планирования
14. Виды и технологии финансового планирования в корпорации
15. Стратегическое и тактическое финансовое планирование
16. Сущность и виды прибыли
17. Методы прогнозирования прибыли
18. Источники финансирования корпорации
19. Структура источников финансирования
20. Политика в области структуры финансирования деятельности корпорации
21. Содержание корпоративного налогового планирования и прогнозирования
22. Классификация и виды корпоративного налогового планирования
23. Принципы корпоративного налогового планирования
24. Этапы корпоративного налогового планирования
25. Показатели эффективности корпоративного налогового планирования
26. Методы корпоративного налогового планирования и прогнозирования
27. Формы корпоративного контроля
28. Субъекты корпоративного контроля
29. Методы осуществления корпоративного контроля
30. Необходимость автоматизации корпоративного планирования
31. Этапы автоматизации корпоративного планирования
32. Критерии выбора подходящей информационной системы для автоматизации корпоративного контроля
33. Программные продукты для автоматизации корпоративного планирования
34. Бюджетирование, виды бюджетов корпорации

Примерная тематика курсовых работ

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Необходимость стратегического менеджмента.
3. Проблемы и трудности стратегического управления.
4. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
5. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.

6. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
7. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
8. Оценка и контроль выполнения стратегии.
9. Определение миссий и целей стратегического управления.
10. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
11. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
12. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
13. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
14. Широкое и узкое понимание миссии организации.
15. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
16. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.
17. Лидерство в минимизации издержек производства.
18. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
19. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
20. Основные стадии выполнения стратегии.
21. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
22. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
23. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
24. Позиционирование фирмы на рынке.
25. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
26. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
27. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.
28. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
29. Формулирование миссии для функциональных служб.
30. Значение целевых установок для деятельности организации.
31. Корпоративная стратегия.
32. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
33. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
34. Схема включения маркетинга в стратегическое управление фирмой.
35. Стратегический контроль маркетинговой деятельности и содержание плана ревизии.
36. Выбор стратегии роста фирмы.
37. Особенности стратегии роста малых фирм.
38. Особенности стратегии роста средних фирм.
39. Особенности стратегии роста крупных фирм.
40. Стратегии разработки новых товаров.
41. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
42. Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
43. Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.
44. Факторы, определяющие успех фирмы.
45. Качество трудовых ресурсов – залог выполнения стратегии фирмой.
46. Рыночная власть покупателей.
47. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
48. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
49. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
50. Стратегическое видение и предвидение.
51. Реактивные и проактивные (предвидящие) способности при принятии стратегических и оперативных решений.
52. PEST -анализ.
53. PEST -анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.

54. Общие стратегические типы фирм отрасли.
55. Анализ и диагностика внутренней среды.
56. Формальное и неформальное лидерство.
57. Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации.
58. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
59. Стратегические недостатки вертикальной интеграции.
60. Многофункциональная и глобальная конкуренция.
61. Стратегия следования за лидером.
62. Личностные основы поведения человека в организационном окружении.
63. Концепция продукта в стратегическом управлении.
64. Роль менеджеров фирмы в решении стратегических задач.
65. Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке.
66. Шесть типов выхода фирмы на международный уровень.
67. Формирование потребительских предпочтений.
68. Функции стратегического контроллинга.
69. Мотивация стратегических изменений.
70. Мировые лидеры стратегических изменений.
71. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.
72. Стратегия и техническая политика предприятия.
73. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
74. Стратегический потенциал организации.

Тема: Общая характеристика стратегического менеджмента

Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:

1. Что представляет собой стратегический менеджмент?
2. Чем отличаются понятия стратегического менеджмента и стратегического управления?
3. Для чего необходим компании стратегический менеджмент?
4. Каковы основные подходы к определению стратегии развития организации?
5. От каких факторов зависит процесс разработки стратегии компании?
6. Каковы преимущества и недостатки стратегического менеджмента?
7. Кто осуществляет разработку стратегии развития компании?

Задание 2. Ситуационные задания

Группа 1. Организуйте собственное предприятие, определите генеральную цель. Выстройте дерево целей исходя из позиции сверху вниз. Обозначьте нейтральные, кооперирующие и конкурирующие цели.

Группа 2. Организуйте собственное предприятие. Рассмотреть процесс формирования целей от низового уровня, раскрывающих непосредственно предшествующие им цели, до высших уровней. Обозначьте нейтральные, кооперирующие и конкурирующие цели

Рассмотрите ситуацию и примите решение

Вспомните или придумайте пару примеров, на которые у Вас уже имеются готовые ответы, «программы», но которые когда-то доставили Вам массу беспокойства, когда Вы впервые столкнулись с ними. Попробуйте припомнить этапы развития этих двух «программ». Пришлось ли Вам впоследствии воспользоваться этими «программами»? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

Рассмотрите ситуацию и примите решение

Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:

- 1) прием сотрудника на вакантную должность в Вашем отделе;
- 2) покупка или аренда помещения (здания) для осуществления Вашей производственной деятельности;
- 3) поиск путей достижения 10-процентного роста прибыли на Вашем предприятии.

Рассмотрите ситуацию и примите решение

Подкрепите соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем предыдущего задания использованием вспомогательных методов – составлением «списков» возможных решений, построением «дерева решений» и изображением причинно-следственных связей.

Тема: Анализ среды организации

Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:

1. Каков механизм воздействия факторов внешней среды на деятельность организации?
2. Укажите факторы среды прямого воздействия на организацию.
3. Укажите факторы среды косвенного воздействия на организацию.
4. Какова взаимосвязь элементов внутренней среды организации и ее внешней среды?
5. Для чего компании используют метод SWOT – анализ?

Задание 2. Кейс по теме

«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.

Вопросы и задания:

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?

Тема: Миссия и цели организации

Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:

1. Что представляет собой миссия организации?
2. Какова взаимосвязь миссии организации с ее целями?
3. Каковы разновидности миссии организации?
4. Какова роль миссии в деятельности компании?
5. Что представляет развернутая миссия?
6. Что представляют собой стратегические цели?
7. Что характеризует SMART-принцип?
8. Каковы отличия стратегических и оперативных целей компании?

Задание 2. Кейсы по теме

Кейс 1.

«Основной конфликт - в голове собственника»

В российских компаниях основной конфликт - в голове собственника. Это конфликт видений перспектив бизнеса и реальных проблем, существующих в настоящем: внутри и вокруг организации. Дело в том, то собственник призван творить миф, жить будущим: думать о путях развития всего детища, о его репутации; прогнозировать, как изменятся правила игры и как адекватно реагировать на это. В то время как он творит миф (т.е. стратегию в своем понимании), бизнес существует сам по себе: топ-менеджеры пытаются решать текущие проблемы организации, отстаивают свой статус во внутрикорпоративных войнах.

Собственники ставят задачи перед своей компанией, ориентируясь как на свою интуицию, так и на маркетинг и новые технологии. Только эти планы нередко так и остаются фантазиями, а прибыль начинает падать.

Например, один собственник в течение полугода грамотно выстраивал схему по покупке предприятия (карьера) по добыче редкоземельных металлов. Сделка состоялась. Далее все развивалось как нельзя хуже. Была дана команда управляющему начинать процесс глобальной перестройки и наращивания мощностей. В результате добытую породу не смогли вовремя вывезти из-за отсутствия хороших дорог, и она смерзлась, а лето в этом регионе очень короткое. Собственник договорился со всеми участниками бизнес-процесса, просчитал, что данная руда крайне необходима целому ряду металлургических комбинатов, и ожидал, что прибыль появится очень быстро. Однако собственник не понял реальной ситуации на месте и столкнулся с необходимостью развивать инфраструктуру, бороться с

пьянством, планировать вахтовый метод работы. В итоге, осознав, что не в силах освоить этот бизнес, он его продал, как говорится, «за что купил», потеряв два года жизни.

Суть проблемы конфликта в том, что собственники и наемные менеджеры видят один и тот же бизнес по-разному. В силу специфики ведения российского бизнеса собственник утаивает от управляющего значительную часть правды о ситуации (взаимоотношения с фискальными органами, властными структурами и конкурентами). Поэтому владелец не может четко аргументировать свою позицию, но настаивает на своем. А управляющий, не понимая до конца логику принятия собственником конкретного решения, нередко на словах согласившись с хозяином, начинает действовать по-своему. У управляющего риск ошибочных действий высок из-за неполноты информации и недостаточного ресурса (кадров, денег или времени) для выполнения задач. У собственника риск ошибки при постановке задач высок из-за того, что он не учитывает внутриорганизационные проблемы, которые необходимо вовремя

решать. Наша практика показывает, что расхождение в видении проблем и целей организации у собственников и управляющих составляет от 60% до 80%.

Кейс 2.

«Американская корпорация 3М»

Американская корпорация 3М известна во всем мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

- производство новой продукции - финансовая цель. Не менее $\frac{1}{4}$ реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;
- свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой - контроль за ходом выполнения каждой работы;
- неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;
- предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;
- создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации 3М. Что главное в стратегии?
2. Какова роль менеджеров в успехах фирмы? Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации 3М на российских предприятиях.

Тема: Виды стратегии компании

Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:

1. Каковы подходы к выработке стратегии?
2. Каковы виды стратегий организации?
3. Какие элементы включает корпоративная стратегия?
4. Приведите примеры функциональной стратегии компании.
5. Какова сравнительная характеристика стратегических решений?
6. Каков процесс формирования иерархии стратегии компании?
7. Каковы виды стратегий по М. Портеру?
8. Что представляют собой стратегия выживания и стратегия стабилизации?

Задание 2. Кейс по теме

«Виктор Киам и электробритва «Ремингтон»

Компания «Ремингтон Продактс» производит электробритвы «Ремингтон». С конца 40-х годов до конца 60-х годов компания росла и процветала благодаря своей репутации - производителя электробритв лучшего качества. Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Спэрри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации.

В 1967 г. самый первый владелец ушел на пенсию, и его место занял инженер, страстно увлекавшийся созданием новой продукции. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой продукции означало, что компания переставала производить предыдущую модель.

Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв «Ремингтон», потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании на рынке электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет.

В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон» у «Спэрри Рэнд». После того, как жена купила ему электробритву «Ремингтон», он пришел к выводу, что компания «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее сохранить. Знаток электробритв с практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем «Ремингтон». Когда Киам стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей «Ремингтона». Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободив трех из четырех управляющих производств и уволив большую часть инженеров.

Перестроив компанию и придав ей «скорость и эффективность», Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киам по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования.

Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения,

придававшие лишний вес, но никак не улучшающие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной, и заказы будут выполняться в течение 24 часов.

Оздоровлению компании «Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие как компактный чехол и гарантия возврата денег.

Задание:

1. Описать модели жизненного цикла компании.
2. Исходя из информации, касающейся данной конкретной ситуации, какой стиль руководства использовал Киам после того, как стал владельцем «Ремингтон Продактс»?
3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

Тема: Разработка и реализация стратегии компании

Задание 1. Перечень контрольных вопросов по теме:

1. Охарактеризуйте среду функционирования компании.
2. Что представляет собой портфельный анализ компании?
3. Для чего компании в своей деятельности используют матрицу ВКГ?
4. Какова взаимосвязь Бостонской матрицы и модели жизненного цикла товара?
5. Какова сравнительная характеристика классических портфельных моделей?
6. Укажите пять сил по М.Портеру, определяющих конкуренцию в отрасли.
7. Какова характеристика функциональных стратегий НИОКР?
8. Как осуществляется процесс планирования стратегии развития компании?
9. Какова взаимосвязь между миссией, целями и задачами компании?
10. Охарактеризуйте процесс разработки и реализации стратегии компании.
11. Каковы особенности стратегических решений?

Задание 2 – Кейс по теме

«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 «повседневные 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, что бы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

Вопросы для обсуждения:

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 «Тойз» в формулировании целей?
3. Сформулируйте миссию и цели компании фирмы «Тойз».
4. Как по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как в США? Да или нет, почему?

Задачи

для проверки знаний по практическим занятиям по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Задание по составлению PEST анализа

PEST анализ используется для оценки влияния рыночных и потребительских трендов на продажи и прибыль компании. В данной статье мы расскажем, как сделать PEST анализ предприятия с нуля. В статье вы найдете удобный шаблон в Excel и подробный пример составления PEST анализа по данному шаблону.

Важные моменты составления PEST анализа

Давая оценку политическим, экономическим, социально-культурным и технологическим факторам, необходимо учитывать не только их фактическое состояние, но и прогнозировать возможные изменения каждого фактора на несколько лет вперед. Именно поэтому так важно, чтобы в проведении PEST анализа принимали участие эксперты отрасли или персонал компании, который уже давно взаимодействует с рынком.

Весь процесс проведения PEST анализа можно условно разбить на следующие этапы:

1. Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании
2. Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора
3. Анализ значимости и степени влияния каждого фактора

4. Составление сводной таблицы PEST анализа

Информация и понимание ситуации — самый важный этап любого анализа. Для получения реалистичной картины об изменении рыночных факторов опросите людей, которые с разных точек зрения смотрят на рынок: независимые эксперты рынка, менеджеры по продажам, продавцы (напрямую взаимодействующие с конечными покупателями), собственники бизнеса, руководители разных отделов, топ-менеджмент компании, маркетологи смежных отраслей. Изучите всю открытую информацию по рынку в интернет и печатных изданиях. Посмотрите, какого развития достигла ваша отрасль в более развитых странах, с какими проблемами столкнулась на рынках схожих стран.

Шаг первый: определяем факторы для анализа

Первым шагом составьте перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе (3-5 лет). Разбейте эти факторы на 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

1
Описание фактора
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
ОБЩИЙ ИТОГ

Рис. 1 Пример таблицы для группировки PEST факторов

Мы составили максимально подробный список PEST факторов, которые обычно рассматриваются компаниями:

(P) POLITICAL — политические факторы внешней среды

Факторы влияния политической среды на рынок

Устойчивость политической власти и существующего правительства

Бюрократизация и уровень коррупции

Налоговая политика (тарифы и льготы)

Свобода информации и независимость СМИ

Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли

Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика

Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли

Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве
Антимонопольное и трудовое законодательство
Законодательство по охране окружающей среды
Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли
Вероятность развития военных действий в стране
(E) ECONOMICAL — экономические факторы внешней среды
Факторы влияния экономической среды на рынок
Темпы роста экономики
Уровень инфляции и процентные ставки
Курсы основных валют
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды
Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны
Уровень располагаемых доходов населения
Степень глобализации и открытости экономики
Уровень развития банковской сферы
(S) SOCIO-CULTURAL — социально-культурные факторы внешней среды
Факторы влияния социально-культурной среды на рынок
Уровень здравоохранения и образования
Отношение к импортным товарам и услугам
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию
Требования к качеству продукции и уровню сервиса
Культура формирования накоплений и кредитования в обществе
Образ жизни и привычки потребления
Развитие религии и прочих верований
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам
Темпы роста населения
Уровень миграции и иммиграционные настроения
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни
Социальная стратификация в обществе, меньшинства
Размер и структура семьи
(T) TECHNOLOGICAL — технологические факторы внешней среды
Факторы влияния технологической среды на рынок
Уровень инноваций и технологического развития отрасли
Расходы на исследования и разработки
Законодательство в области технологического оснащения

отрасли

Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств

Доступ к новейшим технологиям

Степень использования, внедрения и передачи технологий

Шаг второй: определяем степень влияния факторов

После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль компании выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 — влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании

2 — только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании

3 — влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ! Факторы, которые совсем не влияют на деятельность компании, просто не включаются в таблицу. Оценка силы влияния фактора — это субъективная экспертная оценка.

1	2
Описание фактора	Влияние фактора
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	1
Фактор 2	2
Фактор 3	1
...	
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	2
...	
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	3
Фактор 2	1
Фактор 3	2
...	
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	3
...	
ОБЩИЙ ИТОГ	

Рис.2 Пример оценки значимости факторов PEST анализа

Шаг третий: проводим оценку вероятности изменения фактора

Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 — максимальную вероятность. Оценку лучше проводить не индивидуально, а среди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли и экспертизу в любом из направлений работы.

1	2	3					4
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0
...							
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6
...							
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2
...							
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6
...							
ОБЩИЙ ИТОГ							41,0

Рис.3 Пример оценки вероятности колебаний PEST — факторов

После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое по ним.

Шаг четвертый: оценка реальной значимости факторов

Следующим шагом уже можно рассчитать реальную значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании.

1	2	3					4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								
ОБЩИЙ ИТОГ	27						41,0	

Рис.4 Пример оценки реальной значимости PEST — факторов

Чем выше реальная значимость фактора (в табл. это столбец «Оценка с поправкой на вес»), тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

Шаг пятый: составление сводной таблицы PEST анализа

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в следующей таблице:

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 2	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 1	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
...		...	
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 2	0,19	Фактор 1	0,22
...		...	

Рис.5 Сводная таблица PEST анализа

Таблица PEST анализа — промежуточный вариант. Для того, чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, на компанию и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании.

Политические	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Экономические			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Социально-культурные			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Технологические			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			

Рис.6 Финальная форма для анализа

Например, снижение реальных располагаемых доходов населения приведет к изменению корзины потребляемых продуктов в отрасли, отказу от части продуктов, росту спроса на более дешевые товары. Для компании это может означать, например, увеличение продаж более дешевых товаров. Для того, чтобы минимизировать влияние данного фактора следует пересмотреть ассортиментный портфель товаров, снизить линейки дорогих продуктов и ввести новые экономичные предложения. также следует отказаться от повышения цен на дешевый ассортимент.

Наглядный пример PEST анализа

Политические факторы

Принят новый закон, регламентирующий рекламную деятельность, ужесточающий требования к рекламным текстам и запрещающий использовать в рекламе докторов. В этом году увеличатся ограничения на ввоз сырья и войдут в силу более высокие таможенный пошлины на ввоз. Рост напряжения в отношениях между нашей страной и страной главного экспортера.

Экономические факторы

В следующем году прогноз по росту ВВП страны 3%. Доступность кредитов будет расти. Инфляция прогнозируется на уровне 7%, снижение безработицы до 10%, Уровень располагаемых доходов населения снизится. Курсы основных валют будут продолжать расти.

Социально-культурные факторы

В обществе растет положительное отношение к натуральным продуктам. Люди более склонны покупать импортные товары. Увеличивается количество покупок через интернет и использование мобильного интернета в возрастной категории до 35 лет. Снижается страх перед кредитованием. Люди предпочитают тратить свой доход и не настроены на формирование долгосрочных накоплений. Растет средняя продолжительность жизни и возрастная группа 35+ увеличивается.

Технологические факторы

Технологического порыва в отрасли не наблюдается. Игроки не спешат ввозить технологии, использующиеся на более развитых рынках. Ны рынке больше ценится дизайн, чем технологические свойства продукта. Исследования и новые разработки ведутся только в области улучшения сенсорики. В ароматизаторах разрабатывается технология, позволяющая снизить стоимость сырья на 15%.

МОДЕЛЬ MCKINSEY 7S

Модель Маккинси 7С (или в английском варианте Mckinsey 7S) представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Модель анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы, насколько

Модель McKinsey 7S может помочь в улучшении внутренних бизнес процессов компании любого размера, увеличить производительность предприятия, спрогнозировать возможные последствия планируемых изменений оргструктуры, правильно объединить отделы и провести слияние компаний, определить лучший способ реализации стратегии развития компании.

Разбираем модель 7S

Модель Маккинси 7С была разработана в 1980х годах группой консультантов консалтинговой компании McKinsey. Основными авторами модели считаются Том Питерс (Tom Peters) и Роберт Уотерман (Robert Waterman). Но назовем также ученых, которые также оказали помощь в разработке данного метода — Жюльен Филипс (Julien Philips), Ричард Паскаль (Richard Pascale) и Энтони Афон (Anthony G. Athos). На сегодняшний момент модель получила мировое распространение и завоевала доверие многих руководителей бизнеса и специалистов по стратегическому менеджменту и маркетингу, которые используют ее для построения и оптимизации правильных бизнес-процессов внутри компании. Преимущество модели (по сравнению с другими моделями оценки микросреды компании) в том, что она делает акцент на важности человеческого фактора в развитии

компании и рассматривает структуру предприятия не только со стороны имеющихся материальных ценностей.

В основе модели заложен анализ 7 ключевых элементов микросреды организации: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей. Все элементы модели связаны между собой. Это означает, что изменение хотя бы в одной из перечисленных областей незамедлительно потребует изменения во всех остальных.

Ниже представлен вид модели McKinsey 7S: все элементы связаны между собой и разделены на 2 большие области «гибкие С» и «жесткие С». «Жесткими» элементами микросреды компании являются три составляющие: структура, стратегия и система управления в организации. «Жесткие» элементы проще всего описать, оценить, и поэтому ими проще управлять. «Мягкие элементы», к которым относятся все остальные составляющие модели сложнее поддаются управлению и оценке, но зато часто являются ключевыми составляющими компании и могут создать долгосрочное конкурентное преимущество.

Система ценностей компании не случайно размещена в центре модели 7С. Авторы хотели подчеркнуть значимость и влияние сформированных принципов работы и миссии компании на все остальные элементы внутренней среды.

Описание элементов модели 7S

Как мы уже говорили раньше: модель Маккинси 7С основана на 7 элементах микросреды компании. Все элементы разделены на 2 группы: «жесткие» и «мягкие». Рассмотрим каждый элемент модели более подробно.

Стратегия

Стратегия означает долгосрочный план развития компании, помогающий повысить конкурентоспособность бизнеса и создать устойчивые конкурентные преимущества. Критерии правильной стратегии просты: она должна быть четко сформулированной, иметь долгосрочные цели, быть направленной на достижение конкурентных преимуществ, коррелировать с общими ценностями и миссией компании.

Структура компании

Под структурой в модели понимается способ организации взаимодействия между разными отделами в компании, с указанием принципов подчинения, приоритетности и зоны ответственности каждого отдела. Данный элемент модели является самым мобильным и легко поддается изменению.

Система управления

Система управления описывает повседневные процедуры работы компании. Данный элемент модели Маккинси 7С отвечает за то, как принимаются управленческие решения, как в целом ведется ежедневная работа в компании, какими способами и методами развивается бизнес.

Сумма навыков

Под навыками в модели понимается вся сумма способностей, возможностей и компетенций, которыми владеет персонал, работающий в компании на данный момент.

Состав работников

Данный элемент модели 7С отвечает за то: сколько сотрудников работает в компании, кто они по специальности, как в компании организованы принципы работы с персоналом: набор, обучение, мотивация и вознаграждение.

Стиль взаимоотношений внутри компании

По факту данный элемент характеризует стиль управления, принятый в компании. Значение руководителей высшего звена в компании и их роль в принятии важных решений по развитию бизнеса.

Система ценностей

Основной центральный элемент модели Маккинси 7С. Описывает нормы и стандарты взаимодействия, работы в компании; принципы корпоративной культуры и ключевые аспекты миссии предприятия.

Как использовать модель 7С на практике?

Мы подготовили описание основных шагов, которые должны быть вами сделаны в процессе использования модели McKinsey 7S на практике. Их всего 6: описание элементов, анализ противоречий, составление идеальной модели, определение ключевых изменений, внедрение изменений, повторный анализ модели (контроль).

№1 — Сбор информации

Первым шагом опишите каждый элемент модели, используя наш чек — лист (опросник), представленный ниже. Старайтесь описывать каждый элемент модели односложно, с использованием кратких фактов, но максимально подробно.

№2 — Анализ противоречий

Вторым шагом проанализируйте все описанные элементы между собой и определите, есть ли противоречия между отдельными элементами, максимально ли они коррелируют между собой и поддерживают друг друга. Начните с анализа основных ценностей: насколько идеально они соотносятся со стратегией, структурой и системой управления. Затем посмотрите на «жесткие» элементы: насколько они соотносятся между собой и не противоречат друг другу? В конце посмотрите на «мягкие» элементы: насколько каждый из «мягких» элементов поддерживает «жесткие» элементы? насколько «мягкие» элементы не противоречат друг другу?

№3 — Идеальная модель

Третьим шагом составьте идеальную модель вашей организации, в которой будут сочетаться все 7 элементов. Этот этап работы с моделью самый длинный и требует рассмотрения множество альтернатив. Для построения идеальной модели, которую вы будете в последствии внедрять используйте путь наименьшего сопротивления, учитывающий текущую структуру и ценности вашей компании. Сначала посмотрите, что можно изменить в «мягких элементах», чтобы они лучше соответствовали «жестким» и основным ценностям компании. Затем поэкспериментируйте с изменением каждого «жесткого» элемента. И только в конце переходите к изменению ключевых ценностей компании.

№4 — План изменений

Четвертым шагом определите, как реорганизовать работу компании и какие ключевые изменения необходимо сделать, чтобы все элементы модели поддерживали и дополняли друг друга, чтобы исключить противоречия, которые тормозят развитие и снижают эффективность работы всей компании. В этом поможет сравнение фактической и идеальной модели между собой.

№5 — Внедрение изменений

Пятым шагом является внедрение запланированных изменений, которые должны улучшить работу компании. В любом процессе реализация проекта является самым сложным

и важным этапом. Никакой анализ не сможет улучшить вашу компанию, если не будет воплощен в конкретные действия. Поэтому составьте специальную отдельную группу, которая будет внедрять, следить и контролировать внедрение изменений. Это могут быть сотрудники компании и сторонний персонал.

№6 — Контроль и мониторинг

Последним шестым шагом является контроль проведенной работы и повторное построение модели с анализом каждого из семи элементов. Изменение каждого отдельного элемента несет за собой частичное изменение всех остальных, поэтому важно отслеживать работу всех 7 элементов микросреды компании с определенно регулярностью.

Чек лист для анализа

Предлагаем короткий чек лист для анализа всех элементов микросреды компании по модели Маккинси 7С:

Система ценностей

Каковы основные ценности компании? (обычно закладываются и вытекают из миссии) В чем состоит корпоративная культура организации? Насколько сильно выражена каждая из заложенных ценностей?

Стратегия

В чем состоит наша стратегия и ключевые бизнес — цели нашей компании? Как мы собираемся достигать поставленных бизнес-целей? Что мы предпринимаем для противостояния конкурентам? Как мы работаем с изменением покупательских предпочтений потребителей? Как наша стратегия соотносится с ключевыми тенденциями изменения окружающей среды?

Структура

На какие подразделения делится наша компания и какова ее иерархия? Каким образом каждый отдел взаимодействует с другими отделами и координирует свои действия? Каким образом организована работа внутри проектных групп и как происходит формирование таких групп? Как принимаются решения: централизованно или децентрализованно? Такой тип принятия решений помогает или мешает сложившемуся процессу работы отделов? Каковы основные приоритеты каждого отдела?

Система управления

Какими процессами, системами контроля и управления поддерживается работа компании? (Требуется рассмотреть финансовую, кадровую систему; систему хранения документов и коммуникации.) Как происходит контроль, мониторится и оценивается качество работы компании?

Стиль взаимоотношений внутри компании

Какой стиль управления используется в организации? Эффективен ли используемый стиль управления? (эффективность должна быть рассмотрена с точки зрения производительности и успешности бизнеса) Сотрудники компании работают в атмосфере внутренней конкуренции или кооперации? Группы, работающие в компании, имеют реальный или номинальный характер?

Состав работников

Какие должности и специальности представлены в компании? Какие должности пусты и должны быть заполнены? Обладает ли персонал достаточной компетенцией?

Сумма навыков

Какие навыки сотрудников являются сильными и значимыми? Что компания и ее сотрудники умеют делать лучше всего? Есть ли слабовыраженные (отсутствующие) навыки, которые необходимо улучшить (развить) для эффективной работы компании? Как в компании построен контроль, мониторинг и оценка необходимых навыков и компетенций?

КРАТКИЙ ПРИМЕР РАБОТЫ С МОДЕЛЬЮ

Данный подготовленный нами упрощенный пример использования модели Маккинси 7С наглядно покажет, как должна применяться модель в работе реальной организации. В нашем примере мы рассмотрим изменение микросреды придуманной нами компании и покажем, как модель поможет решить организационные проблемы бизнеса.

Часть первая

Итак, представим: у нас есть стартап по предложению определенных услуг через Интернет. Основная стратегия компании — увеличение доли рынка. Так как компания была основана совсем недавно, она имеет простую структуру из нескольких руководителей и подчиняющихся каждому руководителю нескольких работников. Так как компания мала, то в ней нет сложных формальных систем координации действий работников. Модель Маккинси 7С для нашей компании выглядит следующим образом:

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Постепенный охват рынка текущим ассортиментом (увеличение пенетрации)	Нет
Структура	Простая вертикальная структура подчинения в компании	Нет
Система управления	Несколько формальных систем, связанных с процессом взаимодействия с клиентами. Слабая система стратегического планирования, управления персоналом и развития новых направлений.	Нет
Сумма навыков	В компании есть немного персонала с узко специализированными навыками работы, остальные навыки реализуются руководством компании (основателями).	Нет

Состав работников	В компании есть несколько свободных рабочих мест. Мотивация сотрудников построена на получении вознаграждения от роста компании, сотрудники в качестве дополнительного вознаграждения получают акции компании, стоимость которых растет.	Нет
Стиль взаимоотношений	Демократичный, частично хаотичный стиль управления.	Нет
Система ценностей	Персонал компании мобилен, ценит работу в компании и доверяет друг другу.	Нет

Все элементы компании хорошо соотносятся между собой и не противоречат друг другу. Компания является высокоэффективной и растет.

Часть 2

Наша компания выросла и теперь является зрелым бизнесом с 500+ сотрудниками и с 50% долей рынка. Структура компании постепенно превратилась с тяжелой бюрократическую машину, возникли новые системы мотиваций сотрудников. Система ценностей компании тоже развивалась и теперь ценными и значимыми являются энтузиазм и высокий профессионализм. прежние ценности (доверие и командная работа) перестали быть актуальными из-за большого количества новых сотрудников. Анализируя сейчас нашу компанию, мы можем построить следующую модель:

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Постепенный охват рынка текущим ассортиментом (увеличение пенетрации)	Да
Структура	Бюрократическая машина	Нет
Система управления	Система обработки заказов и работы с клиентами, контроль работы отделов, управление персоналом.	Да
Сумма навыков	Навыки, связанные с продажей услуг, хорошо выражены в компании. Недостает управленческих и аналитических навыков	Да
Состав работников	Высокое количество работников и сложные системы их мотивации.	Нет
Стиль взаимоотношений	Демократичный, частично хаотичный стиль управления.	Да
Система ценностей	Энтузиазм и высокий профессионализм	Да

Рассматривая много альтернатив, мы решили, что наилучшим образом соотносится с нашей компанией только 2 элемента микросреды: бюрократическая структура (помогающая выстроить систему подчинения и ответственности) и состав работников (который нам позволяет достигать поставленных целей на высокой уровне). Но другие 5 элементов микросреды теперь, при стремительном расширении компании, противоречат друг другу.

После такого анализа мы обнаружили, что стратегия компании теперь не является жизнеспособной. Завоевав большую долю рынка, все сложнее становится ее захватывать. И на данный момент лучшей стратегией роста является внедрение новых продуктов и географическая экспансия. Мы также увидели, что компании не хватает системы стратегического планирования, системы сбора и анализа информации. Данные системы необходимы для удержания существующей доли рынка и для координации действий всего бизнеса. Стиль управления — новая проблема компании, руководство не имеет навыков управления большой организацией и поддерживает демократичный стиль управления, мешающий росту компании. Управленческие навыки должны быть незамедлительно внедрены в систему компании.

**Задания и методические указания
для выполнения контрольных работ
по дисциплине «Стратегический менеджмент»
для студентов заочной формы обучения**

Структура контрольной работы должна способствовать раскрытию основных вопросов и иметь титульный лист, содержание, введение, основную часть, заключение, список литературы.

На титульном листе указывается название вуза; тема контрольной работы; курс обучения, группа, ФИО автора, шифр; ФИО, учёное звание, степень преподавателя; город и год.

В содержании отражаются вопросы контрольной работы, согласно выбранного варианта.

Введение. В нем следует обозначить цель, которую поставил перед собой студент при выполнении контрольной работы.

Основная часть контрольной работы для студентов заочного отделения состоит из теоретических вопросов по изучаемым в курсе темам.

При выполнении контрольной работы рекомендуется использовать литературу, информационные ресурсы Internet.

Выполнению работы должны предшествовать ознакомление с соответствующими разделами курса.

Список литературы оформляется в алфавитном порядке в соответствии с ГОСТ.

При выполнении контрольной работы необходимо руководствоваться следующими требованиями:

- контрольная работа должна быть представлена в установленные сроки;
- она должна быть выполнена аккуратно, страницы следует пронумеровать, оставить поля для замечаний преподавателя-рецензента, допускать лишь общепринятые сокращения слов;
- в начале работы указывается номер варианта, замена одного варианта другим не допускается;
- выполнение контрольной работы заключается в том, что студент дает письменные ответы на вопросы своего варианта;
- использует литературные источники, массовые статистические материалы за последние 3 – 5 лет;
- ответы должны содержать полный развернутый материал на поставленный вопрос;

- основные показатели рассматриваемых вопросов, необходимо оформить в виде компактных таблиц;

- если студент получил работу с подписью «на доработку», то исправленная и дополненная работа представляется с ранее возвращенной.

Нумерация страниц начинается с титульного листа. На титульном листе и на странице «Содержание» номер страницы не указывается. Нумерация указывается с третьей страницы.

Контрольная работа представляется в печатном виде. Объем ее рекомендуется 15-20 страниц печатного текста.

Требования к оформлению работы

Текст должен быть тщательно отредактирован, все опечатки устранены; текст должен быть написан с одной стороны листа формата А4.

Поля по 2 см со всех сторон (зеркальные). Шрифт Times New Roman. Размер шрифта – 14. Интервал – 1,0. Абзац -1,5.

В конце работы приводится список литературы, с указанием всех использованных источников информации, в том числе и электронные ресурсы. Список использованной литературы приводится в алфавитном порядке.

Выбор варианта и задачи контрольной работы производится исходя из последней цифры индивидуального шифра студента.

Если последней цифрой индивидуального шифра студента является ноль, в этом случае студент выполняет 10 вариант задания.

Вопросы для контрольных работ для студентов заочного обучения по дисциплине "Стратегический менеджмент"

Вариант №1

1. Стратегический анализ издержек
2. Барьеры входа и выхода компаний на рынок

Вариант №2

1. Оценка внутренней среды
2. Инструменты и методы получения данных в конкурентной разведке

Вариант №3

1. Структура конкурентного анализа
2. Стратегическая информация и ее роль в деятельности компании

Вариант №4

1. Объекты стратегического бенчмаркинга
2. Портфельный анализ компании

Вариант №5

1. Этапы развития стратегического бенчмаркинга
2. Оценка сравнительных показателей конкурентов

Вариант №6

1. Преимущества и недостатки стратегического менеджмента
2. Выявление стратегических зон бизнеса

Вариант №7

1. Анализ преимуществ стратегического управления на примере конкретной компании
2. Понятие и значение стратегического потенциала компании

Вариант №8

1. Анализ различных подходов к разработке стратегии в различных организациях
2. Взаимосвязь элементов внутренней среды организации и ее внешней среды

Вариант №9

1. Система мотивации менеджеров и персонала, стимулирующей к эффективной реализации стратегии
2. Факторы среды прямого воздействия на организацию

Вариант №10

1. Стратегическое руководство (лидерство)
2. Механизм воздействия факторов внешней среды на деятельность организации

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Лекции оцениваются по посещаемости, активности, умению выделить главную мысль.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Критерии оценки экзамена в тестовой форме: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично. Для получения соответствующей оценки на экзамене по курсу используется накопительная система балльно-рейтинговой работы студентов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов или оценок, полученных по всем разделам курса и суммы баллов полученной на экзамене.

Критерии оценки уровня знаний студентов с использованием теста на экзамене по учебной дисциплине

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	86-100 % правильных ответов
Хорошо	71-85 %
Удовлетворительно	51- 70%
Неудовлетворительно	Менее 51 %

Количество баллов и оценка неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично определяются программными средствами по количеству правильных ответов к количеству случайно выбранных вопросов.

Критерии оценивания компетенций следующие:

1. Ответы имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует об уверенных знаниях обучающегося и о его умении решать профессиональные задачи, оценивается в 5 баллов (отлично);

2. Более 71 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует о достаточных знаниях обучающегося и его умении решать профессиональные задачи – 4 балла (хорошо);

3. Не менее 50 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом) Их содержание свидетельствует об удовлетворительных знаниях обучающегося и о его ограниченном умении решать профессиональные задачи, соответствующие его будущей квалификации – 3 балла (удовлетворительно);

4. Менее 50 % ответов имеют решения с правильным ответом. Их содержание свидетельствует о слабых знаниях обучающегося и его неумении решать профессиональные задачи – 2 балла (неудовлетворительно).

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Критерии оценки деловой (ролевой) игры: оценка «отлично» выставляется студенту, если он: продемонстрировал уверенные знания по учету денежных средств (финансовых результатов); использовал дополнительные литературные источники, нормативные документы по бухгалтерскому учету и Интернет ресурсы (не менее 3-х); показал умение логически и последовательно аргументировать свою точку зрения (не менее

2-х аргументов); проявил высокую активность в обсуждении (не менее 2-х вопросов); оценка «хорошо» выставляется студенту, если он: продемонстрировал знания по учету денежных средств (финансовых результатов); использовал литературные источники (не менее 2-х); показал умение аргументировать свою точку зрения (не менее 1-го аргумента); проявил активность в обсуждении вопросов; оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он: продемонстрировал знания по учету денежных средств; показал умение аргументировать свою точку зрения.

Критерии оценки лекции с запланированными ошибками (лекция-провокация): оценка «отлично» выставляется студенту, если он: продемонстрировал способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, знания в учете тех или иных объектов; имеет представления об объекте учета.

Написание эссе по заданным темам производят на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений. Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над эссе. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме эссе; б) соответствие содержания теме и плану эссе; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму эссе.

Критерии оценки эссе:

Оценка «отлично» выставляется если в эссе обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан 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 при защите.

Оценка «хорошо» выставляется если основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется если в работе имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании эссе; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно» эссе представлен, но тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или эссе не представлен студентом.

Критерии оценки реферата: оценка «отлично» выставляется студенту, если в реферате обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; даны ссылки на источники информации и ресурсы

сети Интернет, использованные в работе; письменно аккуратно оформлен, соблюдены требования ГОСТа. Оценка «хорошо» ставится в том случае, если 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. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если 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 и во время защиты отсутствует вывод. Оценка «неудовлетворительно» ставится, если тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или работа не выполнена

Критерии оценки при решении задач: оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и последовательно аргументировать решение задачи во взаимосвязи с практической действительностью. Оценка хорошо ставится в том случае если задача решена верно, но с незначительными погрешностями, неточностями. Оценка удовлетворительно ставится если соблюдена общая последовательность выполнения задания, но сделаны существенные ошибки в расчетах. Оценка неудовлетворительно ставится если задача не выполнена.

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно до 51% тестовых заданий, то ему выставляется оценка.

Критерии оценки курсовой работы

По дисциплине «Стратегический менеджмент» предусмотрено выполнение курсовой работы.

Качество курсовой работы определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется, если тема курсовой работы раскрыта в полной мере, работа выполнена самостоятельно, содержит анализ практических проблем. Представленный в ней материал свидетельствует о глубоком понимании автором рассматриваемых вопросов. Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т.д.), ссылок на литературные и нормативные источники, завершается конкретными выводами. Курсовая работа оформлена аккуратно, в соответствии с требованиями ГОСТа.

Оценка «хорошо» выставляется, если раскрыто основное содержание темы, работа выполнена преимущественно самостоятельно, содержит анализ практических проблем. Представленный в ней материал свидетельствует о достаточно глубоком понимании автором рассматриваемых вопросов. Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.), ссылок на литературные и нормативные источники, завершается конкретными выводами. Имеются недостатки, не носящие принципиального характера. Курсовая работа оформлена аккуратно, в соответствии с требованиями ГОСТа.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если тема курсовой работы раскрыта частично, работа выполнена в основном самостоятельно, содержит элементы анализа реальных проблем. Не все рассматриваемые вопросы изложены достаточно глубоко, есть нарушения логической последовательности, ограниченно применяется иллюстративно-аналитический материал (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.), ссылки на литературные и нормативные источники. Курсовая работа оформлена с некоторыми нарушениями ГОСТа.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если не раскрыта тема курсовой работы. Работа выполнена несамостоятельно, носит описательный характер. Ее материал изложен неграмотно, без логической последовательности, применения иллюстративно-

аналитического материала (таблиц, диаграмм, схем и т. д.), ссылок на литературные и нормативные источники, оформлен с грубыми нарушениями ГОСТа.

Критерии оценки контрольных работ студентов заочного обучения:

«Зачтено» ставится если контрольная работа выполнена в срок, не требует дополнительного времени на завершение; контрольная работа выполнена полностью: решены все задачи, даны ответы на все вопросы, имеющиеся в контрольной работе; без дополнительных пояснений используются знания, полученные при изучении дисциплин; даны ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа аккуратно оформлена, соблюдены требования ГОСТа.

«Незачтено» ставится если контрольная работа не выполнена в установленный срок, продемонстрировано полное безразличие к работе, требуется постоянная консультация для выполнения задания; в контрольной работе присутствует большое число ошибок; не полностью или с ошибками решены задачи, даны неполные или неправильные ответы на поставленные вопросы; отсутствуют ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа выполнена с нарушениями требований ГОСТа; контрольная работа выполнена по неправильно выбранному варианту.

