

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль): «Экономика организаций»

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Срок обучения: заочная форма - 2 года 5 мес.

Объем дисциплины (модуля):

в зачетных единицах: 2 з.е.

в академических часах: 72 ак.ч.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика организаций» составлена Шамсутдиновой М.Р., к.э.н., доцентом кафедры экономики и управления в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.03.2015 г. № 321, и учебными планами по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (год начала подготовки - 2019).

Рабочая программа:

обсуждена и рекомендована к утверждению решением Научно-методического совета «7» апреля 2021 г., протокол №3.

утверждена Ученым советом Российского университета кооперации «16» апреля 2021 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы.....	6
5. Содержание дисциплины (модуля)	6
5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)	6
5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)	8
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий	8
6. Лабораторный практикум.....	8
7. Практические занятия (семинары)	8
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)	9
9. Самостоятельная работа студента	10
10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	10
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	11
12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	11
13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости).....	12
14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	12
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	13
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии	14
17. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	15
17.1 Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции	15
17.2 Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания... ..	16
17.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации.....	22
17.4 Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине	27
18. Материалы для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине.....	28
18.1. Материалы для текущего контроля.....	28
18.2. Материалы для проведения текущей аттестации	57

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель дисциплины – сформировать у обучающихся необходимые профессиональные компетенции и овладеть базовыми технологиями стратегического менеджмента в условиях нестабильного экономического развития.

Задачи освоения дисциплины:

- изучение взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- систематизация процесса разработки маркетинговой стратегии организаций;
- изучение принципов стратегии управления человеческими ресурсами организаций;
- изучение содержания стратегического анализа и выбора;
- изучение методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина относится к дисциплинам по выбору вариативной части блока Б1.

Для изучения учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения и владения навыками, формируемые предшествующими дисциплинами:

Б1.В.06 Функциональный менеджмент (ОПК-3, ПК-6).

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

ПК-5 - способностью самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ;

ПК-10 - способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ПК-5 ПК-10	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теории эволюции управления, проблемы и основные тенденции развития стратегического менеджмента; - процесс разработки и реализации стратегии организации; - методы портфельного анализа; - условия реализации стратегии и методы контроля за выполнением стратегии - способы самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ - способы и методы составления прогнозов основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом 	<p>Опрос Контрольная работа</p>
	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации - выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию; - обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации; - анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях; - разрабатывать стратегию организации, используя инструментарий стратегического менеджмента. - самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ; - составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом. 	<p>Разноуровневые задачи Контрольная работа</p>
	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками самостоятельной подготовки заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ; - способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом. 	<p>Деловая игра Кейс-задачи</p>

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

заочная форма обучения

Вид учебной деятельности	ак. часов	
	Всего	По курсам
		2 курс
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	10,5	10,5
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	10	10
• занятия лекционного типа	4	4
• занятия семинарского типа:	6	6
практические занятия	6	6
лабораторные занятия	-	-
в том числе занятия в интерактивных формах	-	-
в том числе занятия в форме практической подготовки	-	-
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5
в том числе курсовая работа (проект)	-	-
2. Самостоятельная работа студентов, всего	61,5	61,5
- курсовая работа (проект)	-	-
- выполнение домашних заданий	60	60
- контрольное тестирование	1,5	1,5
3. Промежуточная аттестация: <i>зачет</i>	-	-
ИТОГО:		
Общая трудоемкость	ак. часов 72	72
	зач. ед. 2	2

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)

Тема 1. Экономическая стратегия фирмы

Понятие экономической стратегии фирмы. Глобальная цель экономической стратегии.

Экономическая стратегия как портфель (набор) стратегических рыночных транзакций. Особенности экономической стратегии, отличающие ее от краткосрочного (текущего) планирования.

Задачи создания экономической стратегии предприятия. Основные составляющие экономической стратегии фирмы.

Тема 2. Стратегический анализ

Содержание стратегического анализа и порядок его проведения. Основные этапы стратегического анализа.

Анализ макросреды фирмы. Выявление факторов макросреды.

Анализ микросреды фирмы.

Анализ внутренней среды организации и ее потенциала.

Тема 3. Выбор стратегических альтернатив и управление реализацией стратегии

Выбор стратегии – центральный момент стратегического планирования системы.

Разработка и выбор стратегических альтернатив и проектных решений. Типы систем управления реализацией стратегии в зависимости от уровня нестабильности внешней среды, прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.

Содержание плана реализации экономической стратегии фирмы. Порядок формирования системы плановых документов в организации.

Тема 4. Разработка товарной стратегии фирмы

Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы, этапы сегментации.

Макросегментация как этап исследования рынка, с целью идентификации отдельных сегментов внешней среды.

Микросегментация как этап исследования рынка, с целью выявления внутри каждого ранее идентифицированного рынка «сегменты» потребителей.

Тема 5. Стратегии ценообразования и снижения транзакционных и производственных издержек

Концепция спроса и практика бизнеса. Ценностный подход к ценообразованию и ошибки в его использовании.

Соотношение ценности (стоимости) товара и его цены.

Факторы, определяющие чувствительность покупателей к уровням цен.

Основные элементы и этапы процесса разработки ценовой стратегии.

Основные типы ценовых стратегий и их экономические характеристики.

Тема 6. Стратегия антикризисного управления фирмой

Понятие, основные факторы и признаки кризисных явлений в экономике предприятия.

Понятие и признаки банкротства фирмы.

Основные черты экономического механизма возникновения кризисного состояния фирмы.

Понятие о риске в антикризисном управлении.

Цели и основные этапы анализа риска при выработке стратегии и тактики фирмы.

Методы и принципы снижения риска в антикризисном управлении фирмой. Подготовка заданий и разработка проектных решений с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ

5.2 Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)

Дисциплина «Стратегический менеджмент» формирует компетенции ПК-5, ПК-10, необходимые в дальнейшем для формирования компетенции ПК-8.

5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	Экономическая стратегия фирмы	1	1	10	12
2	Стратегический анализ	1	1	10	12
3	Выбор стратегических альтернатив и управление реализацией стратегии	1	1	10	12
4	Разработка товарной стратегии фирмы	1	1	10	12
5	Стратегии ценообразования и снижения транзакционных и производственных издержек	-	1	10,5	11,5
6	Стратегия антикризисного управления фирмой	-	1	11	12
	Контактная работа в период промежуточной аттестации				0,5
	ИТОГО:	4	6	61,5	72

6. Лабораторный практикум

Лабораторные занятия не предусмотрены учебными планами.

7. Практические занятия (семинары)

Практические занятия проводятся с целью формирования компетенций обучающихся, закрепления полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения обучающимися специальной литературы.

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час)
1	Экономическая стратегия фирмы	1. Принципы формирования стратегии фирмы 2. Стратегическое планирование и маркетинговый подход к управлению фирмой 3. Циклическая модель процесса стратегического планирования 4. Основные этапы процесса разработки стратегии: стратегический анализ, стратегический синтез, стратегический выбор альтернатив, реализация	1

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час)
		стратегии, контроллинг	
2	Стратегический анализ	1. Понятие сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами, возможностей и угроз, возникающих вследствие изменений в микро- и макросреде 2. Технология проведения SWOT-анализа 3. Порядок составления матрицы SWOT-анализа	1
3	Выбор стратегических альтернатив и управление реализацией стратегии	1. Базовые стратегии развития по М. Портеру в зависимости от целевого рынка или типа реализуемого конкурентного преимущества фирмы 2. Стратегии роста по И. Ансоффу 3. Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру в зависимости от занимаемой фирмой доли рынка 4. Адаптивный характер планов 5. Разработка бюджета как метод формального планирования, обеспечивающий согласованность распределения ресурсов предприятия между стратегическими бизнес единицами.	1
4	Разработка товарной стратегии фирмы	1. Матричные модели анализа портфеля рынков товара 2. Метод Бостонской консалтинговой группы (БКГ), называемый Матрицей «рост рынка – доля рынка» 3. Формирование товарного ассортимента 4. Основные альтернативы товарной стратегии по А. Хоскинг 5. Позиционирование как инструмент реализации стратегии дифференциации	1
5	Стратегии ценообразования и снижения транзакционных и производственных издержек	1. Принципы формирования стратегии снижения транзакционных издержек 2. Регулирование процесса формирования затрат путем использования основных факторов, являющихся причиной роста (снижения) издержек по М. Портеру	1
6	Стратегия антикризисного управления фирмой	1. Место антикризисного управления в экономической стратегии фирмы 2. Сканирование внешней и внутренней среды фирмы - условие обнаружения слабых сигналов о надвигающемся кризисе 3. Реакция фирмы на кризисное состояние 4. Выбор антикризисной стратегии 5. Стратегия снижения риска при выработке товарной стратегии фирмы 6. Стратегия снижения риска при формировании портфеля рыночных транзакций	1
	ИТОГО		6

8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

Курсовые работы не предусмотрены учебными планами.

9. Самостоятельная работа студента

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
1	Экономическая стратегия фирмы <i>Рекомендации:</i> Обратить особое внимание на содержание экономической стратегии как портфеля (набора) стратегических рыночных трансакций	Домашнее задание/ задачи	Кейс-задача
2	Стратегический анализ <i>Рекомендации:</i> Обратить особое внимание на анализ макросреды и микросреды фирмы.	Домашнее задание/ доклад	Разноуровневые задачи
3	Выбор стратегических альтернатив и управление реализацией стратегии <i>Рекомендации:</i> Обратить особое внимание на Типы систем управления реализацией стратегии в зависимости от уровня нестабильности внешней среды.	Домашнее задание/ тестирование	Контрольная работа
4	Разработка товарной стратегии фирмы <i>Рекомендации:</i> Обратить особое внимание на стратегическую сегментацию внешней и внутренней среды фирмы, этапы сегментации.	Домашнее задание/ конспект темы	Деловая игра
5	Стратегии ценообразования и снижения транзакционных и производственных издержек <i>Рекомендации:</i> Обратить особое внимание на ценностный подход к ценообразованию и ошибки в его использовании.	Домашнее задание/ тестирование	Контрольная работа
6	Стратегия антикризисного управления фирмой <i>Рекомендации:</i> Обратить особое внимание на основные черты экономического механизма возникновения кризисного состояния фирмы.	Домашнее задание/ задачи	Разноуровневые задачи

10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов предполагает тщательное освоение учебной и научной литературы по изучаемой дисциплине.

При изучении основной рекомендуемой литературы студентам необходимо обратить внимание на выделение основных понятий, их определения, научно-технические основы, узловые положения, представленные в изучаемом тексте.

При самостоятельной работе студентов с дополнительной литературой необходимо выделить аспект изучаемой темы (что в данном материале относится непосредственно к изучаемой теме и основным вопросам).

Дополнительную литературу целесообразно прорабатывать после основной, которая формирует базис для последующего более глубокого изучения темы. Дополнительную литературу следует изучать комплексно, рассматривая разные стороны изучаемого вопроса. Обязательным элементом

самостоятельной работы студентов с литературой является ведение необходимых записей: конспекта, выписки, тезисов, планов.

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине используются следующее учебно-методическое обеспечение:

а) основная литература:

Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы: Справочное пособие / Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н., - 3-е изд. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 132 с. ISBN 978-5-9614-5582-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003065> – Режим доступа: по подписке.

б) дополнительная литература:

1. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003258> – Режим доступа: по подписке.

2. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Джуха В.М., Штапова И.С., Жуковская Н.П. — Москва : КноРус, 2021. — 282 с. — ISBN 978-5-406-03171-1. — URL: <https://book.ru/book/936316>

11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) основная литература:

Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы: Справочное пособие / Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н., - 3-е изд. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 132 с. ISBN 978-5-9614-5582-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003065> – Режим доступа: по подписке.

б) дополнительная литература:

1. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003258> – Режим доступа: по подписке.

2. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Джуха В.М., Штапова И.С., Жуковская Н.П. — Москва : КноРус, 2021. — 282 с. — ISBN 978-5-406-03171-1. — URL: <https://book.ru/book/936316>

12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

- <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks

- <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru

- <https://rucont.ru/> - Национальный цифровой ресурс «Руконт»
- <https://megapro.msal.ru/> - ЭБС Мега Про
- <https://www.elibrary.ru/> - ЭБС Word Bank eLibrary.ru
- <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com
- <https://dlib.eastview.com/> - База данных East View

13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости)

Desktop School ALNG LicSAPk MVL (MS Windows, MS Office);
 Консультант + версия проф.- справочная правовая система;
 Система тестирования INDIGO;
 AdobeAcrobat – свободно-распространяемое ПО;
 Интернет-браузеры: GoogleChrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО;
 Пакет для вузов Программа «Альт-Инвест Сумм» и Программа «Альт-Финансы».

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа

Учебная мебель:

Столы аудиторные; стулья, стол, трибуна, доска аудиторная, стенды, тумба для процессора.

Технические средства обучения:

Проектор ACER; ноутбук Dell; Экран для проектора CACTUS EXPERT; Монитор ACER V173A; Процессор celeron G1610 DDR III (ЭКСИМЕР Life), Колонки Oklick.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа

Учебная мебель:

Стол письменный, столы компьютерные, стулья, доска аудиторная, трибуна.

Технические средства обучения:

Моноблоки ACER C-22-865.

Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

Учебная мебель:

Столы компьютерные; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

Процессоры celeron G1610 (Эксимер LIFE-I 9802); мониторы Acer V193HQV (19.3"); клавиатура; мышь.

Помещение для самостоятельной работы

Учебная мебель:

Столы; стул ИЗО; стулья; шкаф книжный.

Технические средства обучения:

Моноблоки IRU Office P2121.

15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Дисциплина «Стратегический менеджмент» состоит из 6 тем и изучается на лекциях, практических занятиях и при самостоятельной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения материала должен не пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Кроме того, обучающиеся должны ознакомиться с программой дисциплины и списком основной и дополнительной рекомендуемой литературы.

Основной теоретический материал дается на лекционных занятиях. Лекции включают все темы и основные вопросы теории и практики менеджмента. Для максимальной эффективности изучения необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем основную и дополнительную учебную литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к практическим занятиям.

Для закрепления теоретического материала, формирования профессиональных компетенций и практических навыков принятия стратегических решений и осуществления стратегического управления капиталом со студентами магистратуры проводятся практические занятия. В ходе практических занятий разбираются основные и дополнительные теоретические вопросы целеполагания, стратегии развития, кадровой стратегии, планирования маркетинга, организации контроля решаются практические задачи на разработку и обоснование управленческих и финансовых решений, проводятся тестирования по результатам изучения тем.

На изучение каждой темы выделено в соответствии с рабочей программой дисциплины количество часов практических занятий, которые проводятся в соответствии с вопросами, рекомендованными к изучению по определенным темам. Обучающиеся должны регулярно готовиться к практическим занятиям. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной литературой.

Для эффективного освоения материала дисциплины учебным планом предусмотрена самостоятельная работа, которая должна выполняться в обязательном порядке. Выполнение самостоятельной работы по темам дисциплины, позволяет регулярно проводить самооценку качества усвоения материалов дисциплины и выявлять аспекты, требующие более детального

изучения. Задания для самостоятельной работы предложены по каждой из изучаемых тем и должны готовиться индивидуально и к указанному сроку. По необходимости студент магистратура может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

В случае посещения обучающегося лекций и практических занятий, изучения рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы, а также своевременного и самостоятельного выполнения заданий, подготовка к экзамену по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.

16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии

Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины (модуля):

а) для текущей успеваемости: опрос, разноуровневые задачи, контрольная работа;

б) для самоконтроля обучающихся: тесты;

в) для промежуточной аттестации: вопросы для зачёта.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» используются следующие образовательные технологии:

1) лекции с использованием методов проблемного изложения материала;

2) анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода (деловая игра);

3) проведение практико-ориентированных занятий.

17. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

17.1 Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции

Основными этапами формирования компетенций является последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебной дисциплины. Изучение каждой темы предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации студентов показывает уровень освоения ими компетенций.

№	Код контролируемой компетенции	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства
1 2	ПК-5 ПК-10	Экономическая стратегия фирмы Стратегический анализ Выбор стратегических альтернатив и управление реализацией стратегии Разработка товарной стратегии фирмы Стратегии ценообразования и снижения транзакционных и производственных издержек Стратегия антикризисного управления фирмой	Опрос Разноуровневые задачи Контрольная работа Кейс-задачи Деловая игра

Процедура оценивания

Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины «Стратегический менеджмент» включает в себя оценку уровня сформированности профессиональных (ПК-5, ПК-10) компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

Уровень сформированности компетенции (одной или нескольких) определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

При выполнении студентами заданий для текущего контроля и промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины.

По итогам текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций определяется уровень сформированности компетенций студента и выставляется оценка по шкале оценивания.

17.2 Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
<i>Теоретические показатели</i>						
ПК-5 ПК-10	Знает теории эволюции управления, проблемы и основные тенденции развития стратегического менеджмента;	Верно и в полном объеме знает теории эволюции управления, проблемы и основные тенденции развития стратегического менеджмента;	С незначительными замечаниями знает теории эволюции управления, проблемы и основные тенденции развития стратегического менеджмента;	На базовом уровне, с ошибками знает теории эволюции управления, проблемы и основные тенденции развития стратегического менеджмента;	Не знает теории эволюции управления, проблемы и основные тенденции развития стратегического менеджмента;	2-5
	Знает процесс разработки и реализации стратегии организации;	Верно и в полном объеме знает процесс разработки и реализации стратегии организации;	С незначительными замечаниями знает процесс разработки и реализации стратегии организации;	На базовом уровне, с ошибками знает процесс разработки и реализации стратегии организации;	Не знает процесс разработки и реализации стратегии организации;	
	Знает методы портфельного анализа.	Верно и в полном объеме знает методы портфельного анализа;	С незначительными замечаниями знает методы портфельного анализа;	На базовом уровне, с ошибками знает методы портфельного анализа;	Не знает методы портфельного анализа;	
	Знает условия реализации стратегии и методы контроля за выполнением стратегии.	Верно и в полном объеме знает условия реализации стратегии и методы контроля за выполнением стратегии.	С незначительными замечаниями знает условия реализации стратегии и методы контроля за выполнением стратегии.	На базовом уровне, с ошибками знает условия реализации стратегии и методы контроля за выполнением стратегии.	Не знает условия реализации стратегии и методы контроля за выполнением стратегии.	
	Знает способы самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с	Верно и в полном объеме знает способы самостоятельно осуществлять подготовку заданий и	С незначительными замечаниями знает способы самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать	На базовом уровне, с ошибками знает способы самостоятельно осуществлять	Не знает способы самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ	разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ	проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ	подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ	проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ	
	Знает способы и методы составления прогнозов основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	Верно и в полном объеме знает способы и методы составления прогнозов основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	С незначительными замечаниями знает способы и методы составления прогнозов основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	На базовом уровне, с ошибками знает способы и методы составления прогнозов основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	Не знает способы и методы составления прогнозов основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	
<i>Практические показатели</i>						
ПК-5 ПК-10	Умеет анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации	Верно и в полном объеме может анализировать внутреннюю и внешнюю среду	С незначительными замечаниями может анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации	На базовом уровне, с ошибками может анализировать внутреннюю и внешнюю среду	Не может анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации	2-5

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
		организации		организации		
	Умеет выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию.	Верно и в полном объеме может выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию;	С незначительными замечаниями может выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию;	На базовом уровне, с ошибками может выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию;	Не может выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию;	
	Умеет обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации.	Верно и в полном объеме может обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации;	С незначительными замечаниями может обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации;	На базовом уровне, с ошибками может обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации;	Не может обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации;	
	Умеет анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях.	Верно и в полном объеме может анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях;	С незначительными замечаниями может анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях;	На базовом уровне, с ошибками может анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях;	Не может анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях;	
	Умеет разрабатывать стратегию организации, используя инструментальный стратегического менеджмента.	Верно и в полном объеме может разрабатывать стратегию организации, используя инструментальный стратегического менеджмента.	С незначительными замечаниями может разрабатывать стратегию организации, используя инструментальный стратегического менеджмента.	На базовом уровне, с ошибками может разрабатывать стратегию организации, используя инструментальный стратегического менеджмента.	Не может разрабатывать стратегию организации, используя инструментальный стратегического менеджмента.	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	Умеет самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ	Верно и в полном объеме может самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ;	С незначительными замечаниями может самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ;	На базовом уровне, с ошибками может самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ;	Не может самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ;	
	Умеет составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.	Верно и в полном объеме может составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.	С незначительными замечаниями может составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.	На базовом уровне, с ошибками может составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.	Не может составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.	
<i>Владеет</i>						
ПК-5 ПК-10	Владеет навыками самостоятельной	Верно и в полном объеме владеет	С незначительными замечаниями владеет	На базовом уровне, с ошибками владеет	Не владеет навыками самостоятельной	2-5

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	подготовки заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ	навыками самостоятельной подготовки заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ;	навыками самостоятельной подготовки заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ;	навыками самостоятельной подготовки заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ;	подготовки заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ;	
	Владеет способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.	Верно и в полном объеме владеет способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.	С незначительными замечаниями владеет способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.	На базовом уровне, с ошибками владеет способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.	Не владеет способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.	

Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
зачтено	8-15	высокий, хороший, достаточный
незачтено	Менее 7	недостаточный

17.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации

Задания подготовлены для проверки сформированности компетенции: ПК-5, ПК-10.

Вопросы к зачету:

1. Анализ среды как исходный этап стратегического менеджмента.
2. Информация на разных этапах стратегического менеджмента.
3. Комплексный анализ среды: SWOT-анализ.
4. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов, групп стратегического влияния.
5. Матрица Бостонской консалтинговой группы «рост- доля рынка»
6. Место стратегического менеджмента в системе управленческих дисциплин.
7. Методика анализа сильных и слабых сторон организации.
8. Методика оценки привлекательности отрасли И. Ансоффа.
9. Методика ПЭСТ-анализа.
10. Методика разработки проектных решений с учетом фактора неопределенности.
11. Методика структурирования целей организации.
12. Методические и нормативные документы для разработки проектных решений.
13. Методология системного подхода в стратегическом менеджменте.
14. Модель анализа конкурентных позиций Гарвардской школы бизнеса.
15. Модель оценки конкурентных позиций «Дженерал Электрик – Мак Кинзи».
16. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
17. Определение стратегических целей организации.
18. Организация как объект стратегического менеджмента.
19. Основные концепции стратегического менеджмента.
20. Основные различия стратегического и оперативного управления.
21. Особенности стратегического управления.
22. Оценка эффективности стратегии.
23. Показатели синергии. Оценка уровня синергии
24. Понятие и виды конкурентных преимуществ.
25. Понятие стратегии. Иерархия стратегий.
26. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
27. Прогноз. Виды и особенности прогнозирования социально-экономических показателей.
28. Проект и проектное решение: понятие, сущность, классификация.
29. Разработка конкурентной стратегии организации.
30. Разработка стратегического видения и миссии организации.
31. Распределение неопределенности факторов внешней среды как

основа повышения эффективности стратегического управления.

32. Система ценностей М. Портера.
33. Социально-экономические показатели деятельности предприятия (отрасли, региона и экономики в целом)
34. Стратегические изменения и их возможные варианты.
35. Стратегический контроль за выполнением стратегии.
36. Стратегический куб как модель стратегического состояния организации.
37. Стратегический менеджмент в современных условиях. Основные этапы становления стратегического менеджмента.
38. Стратегический менеджмент в условиях неопределенности внешней среды.
39. Стратегический менеджмент и его роль в организации.
40. Стратегический проектный менеджмент: от кризиса к контролю.
41. Стратегическое управление процессом выполнения стратегии.
42. Структура и характеристики внешней среды организации.
43. Структура и характеристики внутренней среды организации.
44. Сущность стратегического менеджмента.
45. Типы бизнес-стратегий и их характеристики.
46. Три основных подхода к выработке стратегии М. Портера.
47. Управление проектами в системе стратегического управления компанией.
48. Цепочки ценности М. Портера.
49. Этапы цикла стратегического менеджмента.

Типовые практические задания:

Задание 1. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности ее деятельности прибыль или коэффициенты, ее характеризующие, такие, как норма рентабельности, доход в расчете на акцию, норма возврата инвестиций и т. д. Поэтому другие критерии для оценки успешности деятельности организации не нужны.

Вопросы:

- 1) Согласны ли вы с такой точкой зрения?
- 2) С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?
- 3) Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

Задание 2. Известно, что в стратегический проект было вложено инвестиций 3500 д.е. В первый год фирма получила доход от реализации проекта в размере 850 д.е., а каждый последующий год размер дохода возрастал на 50 д.е. Норма дисконта постоянна каждый год и равна 0,1.

Составьте прогноз окупаемости данного проекта. С помощью каких проектных решений возможно ускорить окупаемость?

Задание 3. Одной из стратегических целей предприятия является освоение нового оборудования посредством его внедрения в текущий производственный процесс. Известно, что стоимость оборудования составляет 800 тыс.рублей. Определить:

1) чистый дисконтированный доход при использовании нового оборудования, который получит предприятие через пять / восемь / десять лет, если в первый год чистый доход составил 150 тыс.рублей, а каждый последующий год его размер увеличивался на 20 тыс.рублей при норме дисконтирования 10%;

2) чистую текущую стоимость от использования нового оборудования через пять / восемь / десять лет при норме дисконтирования 10%;

3) индекс доходности;

4) внутреннюю норму доходности;

5) срок окупаемости средств, потраченных на покупку нового оборудования;

б) представьте проектное решение по эксплуатации нового оборудования.

Задание 4. Емкость рынка составляет 1 млрд. рублей. Объем реализации предприятия на данном рынке за год составил 5,5 млн. рублей. Определить показатель относительной доли рынка предприятия, если:

а) доля на данном рынке конкурента составляет 16%;

б) объем реализации конкурента на данном рынке за год составил 3,2 млн. рублей;

в) доля на данном рынке конкурента составляет 0,5%.

Сделать вывод относительно возможного положения предприятия в матрице БКГ.

Задание 5. Доля основного конкурента составляет 30% от общей емкости рынка. Доля рынка организации составляет:

а) 21% от общей емкости;

б) 42% от общей емкости.

Рассчитайте относительную долю рынка организации для обоих вариантов.

Образцы тестовых заданий для проведения промежуточной аттестации:

1. К числу стратегических решений можно отнести:

а) реконструкцию предприятия;

б) внедрение новой технологии;

в) пересмотр условий поставки;

г) выход на новые рынки сбыта;
2. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:

- а) стратегическое планирование;
- б) бюджетирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) оперативное планирование;
- д) стратегический менеджмент.

3. Выберите правильное продолжение приведенного ниже утверждения. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по:

- а) ориентирам;
- б) целям;
- в) программам;
- г) результатам;
- д) проектам.

4. Функционально анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться:

- а) собранием акционеров;
- б) планово-экономической службой;
- в) службой маркетинга;
- г) генеральным директором;
- д) бухгалтерией.

5. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы – это:

- а) политика;
- б) тактика;
- в) миссия;
- г) видение;
- д) план.

6. Какой вид стратегического управления используется при уровне нестабильности, оцениваемом в 4 балла, согласно шкале И. Ансоффа:

- а) управление на основе гибких экспертных решений;
- б) управление на основе экстраполяции тенденций;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) стратегическое планирование;
- д) ранжирование стратегических задач?

7. Предпосылками развития стратегического управления в России являются:

- а) формирование демократического стиля управления;
- б) быстрые изменения внешней среды предприятий;
- в) происходящие интеграционные процессы;
- г) глобализация бизнеса;
- д) диверсификация бизнеса.

8. К числу стратегических решений можно отнести:

- а) реконструкцию предприятия;
- б) внедрение новой технологии;
- в) пересмотр условий поставки;
- г) выход на новые рынки сбыта.

9. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:

- а) стратегическое планирование;
- б) бюджетирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) оперативное планирование;
- д) стратегический менеджмент.

10. Выберите правильное продолжение приведенного ниже утверждения. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по:

- а) ориентирам;
- б) целям;
- в) программам;
- г) результатам;
- д) проектам.

11. Какими особенностями характеризуются проектные решения?

- а) инновационны по своей природе;
- б) направлены на задачи;
- в) неопределенны по своей природе;
- г) субъективны по своей природе;
- д) объективны по своей природе?

12. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы – это:

- а) политика;
- б) тактика;
- в) миссия;
- г) видение;
- д) план.

13. Какой вид стратегического управления используется при уровне нестабильности, оцениваемом в 4 балла, согласно шкале И. Ансоффа?

- а) управление на основе гибких экспертных решений;
- б) управление на основе экстраполяции тенденций;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) стратегическое планирование;
- д) ранжирование стратегических задач?

17.4 Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он способен самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ; составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.

Оценка «не зачтено» ставится студенту за отсутствие способностей самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ; составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.

Критерии оценивания тестовых заданий:

55% -100% правильных ответов – «зачтено»;

Менее 55% -правильных ответов - «не зачтено».

18. Материалы для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине

18.1. Материалы для текущего контроля

Деловая игра

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Деловая игра «Бизнес-стратегия» (описание)

Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала новое проектное решение.

Вопрос: Может ли она реализовывать ее, ориентируясь только на существующий потенциал? Обоснуйте свой ответ.

Изучив конкретную ситуацию, ответьте на вопросы и обоснуйте свои ответы.

Ситуация для анализа

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

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

Вопросы:

1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?

2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?

3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить на реализацию нового проектного решения? Охарактеризуйте позицию главного инженера.

4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

6) Какие мероприятия вы можете предложить предприятиям для менее

болезненного перехода на внедрение нового проекта?

Изучив конкретную ситуацию, ответьте на вопросы и обоснуйте свои ответы.

Ситуация для анализа

Город Киржач – один из районных центров во Владимирской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и городского маркетинга.

Крупное градообразующее предприятие «Киржачшелка» столкнулось с резким спадом объемов производства и, как следствие, сокращением численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы.

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

Опыт функционирования унитарных предприятий в аналогичных отраслях показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такой собственник был найден в лице АО «Одежда», имеющего свои производственные мощности в г. Владимире и г. Москве. Он был отобран в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами. В результате Киржачский район получил значительные инвестиции.

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

В городе был разработан стратегический план развития.

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

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

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

Вопросы:

- 1) Какова роль прогнозного видения развития проблемы в городе?
- 2) В чем заключается сущность стратегии развития города?

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

Кейс-задачи

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Кейс №1: «SWOT-анализ мобильной коммерции»

Описание:

Под заголовком «Маленький гигант большой торговли» портал Research&Trends опубликовал статью о мобильной коммерции или m-Commerce. Данная отрасль еще не структурирована, не имеет четких границ, но показывает значительные темпы роста. Авторы использовали материалы отчета компании Data Insight «Маленький экран захватывает большой мир» (опубликован в конце октября 2011 года), но структурировали его в форме SWOT-анализа. Вот что получилось:

Благоприятные факторы внешней среды - «O» <ul style="list-style-type: none">• Рост продаж смартфонов.	Неблагоприятные факторы внешней среды - «T» <ul style="list-style-type: none">• Устаревшая платформа
Внутренние возможности рынка мобильной коммерции - «S» <ul style="list-style-type: none">• Растущие сектора• Улучшение инфраструктуры мобильных сетей	Внутренние сдерживающие факторы - «W» <ul style="list-style-type: none">• Привычки пользователей• Скептицизм топ-менеджмента магазинов

В данной табличке использовали наименование групп факторов так, как приведено у авторов. Однако рядом поставлены более привычные обозначения: «S»- Strengths (Сила); «W» — Weaknesses (Слабость); «O» — Opportunities (Возможности); «T» — Threats (Угрозы).

Полученное перечисление факторов, конечно, представляет интерес, особенно с учетом обоснований, приведенных в статье, но еще больший интерес представляет расширенный SWOT анализ, включающий сопоставление внутренних и внешних факторов (SO, ST, WO, WT — стратегии). Сопоставляя внутренние внешние факторы, мы должны ответить на вопросы:

SO — Как за счет сильных сторон участники отрасли могут использовать имеющиеся возможности (благоприятные факторы внешней среды)? Какие действия надо предпринять, чтобы благоприятные факторы внешней среды сделают сильные стороны отрасли еще сильнее?

ST — Каким образом, используя сильные стороны, участники отрасли могут противостоять угрозам (неблагоприятным факторам внешней среды)? Какие действия надо предпринять, что бы угрозы не лишили отрасль сильных сторон?

WO — Как за счет благоприятных факторов внешней среды участники отрасли могут улучшить свои характеристики (устранить недостатки)? Что надо сделать, чтобы слабые стороны не помешали воспользоваться имеющимися благоприятными факторами внешней среды?

WT – Что надо делать, чтобы слабые стороны не помешали должным образом противостоять угрозам? Что надо делать, чтобы слабые стороны не увеличились под воздействием угроз?

Задание к кейсу: Провести сопоставление факторов и наметить действия, которые должны (могут) принять участники отрасли для дальнейшего развития мобильной коммерции. Число мероприятий в этом перечне может быть любым, но, как видите, не менее четырех. Кстати, приведенные в таблице факторы, выделены авторами портала Research&Trends. Это авторитетные люди, но и авторитетов можно критиковать и дополнять.

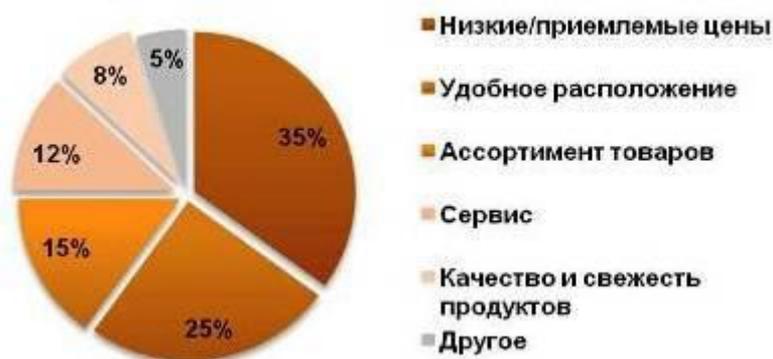
Кейс №2: Кейс «Качество дело десятое или 5 почему»

Описание:

Ромир Гэллапович Интернэшнл опубликовал очень интересные данные. Оказывается, лишь для 8% россиян, проживающих в городе, определяющим при выборе магазина является качество продуктов.

Большинство опрошенных (60%) делают покупки по принципу «время-деньги» и определяющими критериями для них являются экономия и того и другого при посещении магазина. В частности, 35% покупателей считают решающим ценовой фактор (18% — наличие более низких цен, 14% — наличие приемлемого уровня цен, 3% — наличие регулярных акций снижения цен на отдельные товары). 25% покупателей считают главным удобство расположения магазина. Для значительной части горожан определяющими являются ассортимент товаров, сервис, и только для 8% горожан определяющими при выборе магазина является качество и свежесть продуктов.

Критерии выбора продуктового магазина по степени важности показаны на рисунке.



Что бы узнать причину этого феномена, используйте технику пяти вопросов – «почему?».

Первое почему – потому, что пресловутое соотношение цена/качество на российском рынке продовольственных товаров не работает.

Второе почему – потому что под качеством россияне понимают не столько качество и свежесть продуктов, сколько удобство приобретения и сервис. Другими словами, не важно, что сливы (абрикосы, виноград, персики,

помидоры и пр.) не вкусные. Важно, чтобы дешево, близко к дому и продавцы улыбались.

Задание:

Третье, четвертое и пятое предлагается дополнить самостоятельно, с учетом имеющихся знаний и навыков в области методики проведения и интерпретирования результатов SWOT-анализа. Используйте для этого комментарии.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

Вопросы для опроса

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
2. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
3. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
4. Бюджет стратегического плана и его формирование.
5. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
6. Виды стратегического менеджмента и их характерные особенности.
7. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
8. Движущие силы конкуренции выделил М. Портер.
9. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
10. Ключевые компетенции и факторы успеха фирмы.
11. Комплексный анализ внешней и внутренней среды: SWOT-анализ
12. Компоненты стратегического управления
13. Конкуренция и конкурентоспособность на рынке
14. Лидерство в минимизации издержек производства.
15. Место стратегического менеджмента в системе управленческих дисциплин
16. Методика разработки проектных решений с учетом фактора неопределенности.
17. Методы оценки позиционно-деятельностного поведения компании.
18. Методы формирования и оценки стратегических альтернатив.
19. Методы, используемые для прогноза социально-экономических показателей хозяйствующих субъектов.
20. Назовите основные факторы влияющие на выбор стратегии.
21. Назовите правила определения стратегических хозяйственных единиц (СХЕ).
22. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
23. Определение миссий и целей стратегического управления.
24. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
25. Основные отличия документов стратегического типа: планов, проектов и программ.
26. Основные стадии выполнения стратегии.
27. Основные требования к разработке проектных решения при стратегическом управлении.
28. Основные характеристики внешней среды организации.
29. Основные этапы становления стратегического менеджмента.
30. Особенности принятия стратегических управленческих решений.

31. Особенности стратегии роста крупных фирм.
32. Особенности стратегии роста малых фирм.
33. Особенности стратегии роста средних фирм.
34. Ответственность и полномочия в процессе стратегического управления.
35. Отраслевая бизнес- система (цепочка создания стоимости)
36. Охарактеризуйте алгоритм создания цепочки ценности продукта по М.Портеру.
37. характеризуйте этап разработки показателей достижения стратегических целей в процессе формализации стратегии.
38. Оценка и контроль выполнения стратегии.
39. Оценка конкурентоспособности предприятия.
40. Позиционирование фирмы на рынке.
41. Последовательность этапов, составляющих стратегическое управление.
42. Правила установления связей стратегических целей с причинно-следственными цепочками.
43. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
44. Принципиальные отличия понятий «стратегическое управление» и «стратегическое планирование».
45. Проанализируйте связь «стратегического набора» предприятия и структуры стратегического плана.
46. Продуктовые стратегии.
47. Распределение неопределенности факторов внешней среды как основа повышения эффективности стратегического управления.
48. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
49. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
50. Роль прогнозирования в стратегическом менеджменте.
51. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
52. Стратегии разработки новых товаров.
53. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
54. Суть методики формирования стратегической карты.
55. Факторы внешней среды косвенного воздействия.
56. Функции стратегического менеджмента.
57. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
58. Человеческий фактор в принятии стратегических решений.
59. Широкое и узкое понимание миссии организации.
60. Школы стратегий
61. Эволюция теории стратегического менеджмента.
62. Этапы внедрения системы сбалансированных показателей компании.
63. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры

стратегических изменений.

64. Явные и скрытые угрозы и возможности, которые может таить в себе глобальная внешняя среда.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

Комплект заданий для контрольной работы

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Контрольные работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» состоят из тестовых вопросов и задач.

1. Тестовые вопросы для проведения контрольных работ:

1. Задачей стратегического менеджмента не является ...
 - a) превращение общих целей в конкретное направление работы
 - b) умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей
 - c) отсутствие внесения корректив в долгосрочные основные направления деятельности организации
 - d) эффективная реализация выбранной стратегии

2. Задачей стратегического менеджмента не является ...
 - a) превращение общих целей в конкретное направление работы
 - b) умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей
 - c) отсутствие внесения корректив в долгосрочные основные направления деятельности организации
 - d) эффективная реализация выбранной стратегии

3. Стратегия, которая охватывает все направления деятельности организации...
 - a) операционная
 - b) функциональная
 - c) деловая
 - d) корпоративная

4. Стратегия, которая определяет направление деятельности той или иной функциональной службы внутри одной сферы бизнеса ...
 - a) операционная
 - b) функциональная
 - c) деловая
 - d) корпоративная

5. Стратегия, которая связана с деятельностью ключевых оперативных единиц, которые решают ежедневные оперативные задачи ...
 - a) операционная
 - b) функциональная
 - c) деловая
 - d) корпоративная

6. Основателем и основным разработчиком идей научного управления является ...

- a) М. Вебер
- b) Ф. Тейлор
- c) А. Маслоу
- d) Э. Мэйо

7. Стратегическое планирование – это алгоритм действий, связанных в пространстве и во времени, нацеленных на выполнение ... задач

- a) инновационных
- b) исследовательских
- c) образовательных
- d) стратегических

8. Сущность стратегического планирования экономических и политических процессов определяется стратегией ...

- a) города
- b) организации
- c) государства
- d) района

9. Первый в мире стратегический план был разработан в ...

- a) Германии
- b) Америке
- c) России
- d) Китае

10. Всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии организации ...

- a) разработка
- b) стратегия
- c) программа
- d) бизнес-план

11. Стратегия может быть...

- a) предметной или общей
- b) сложной или простой
- c) прямой или косвенной
- d) общей и единовременной

12. Стратегия, которая разрабатывается главными менеджерами компаний ...

- a) производственная
- b) корпоративно-портфельная

- c) структурная
- d) корпоративная

13. Руководители фирм уделяют особое внимание уникальным качествам своей продукции, согласно ... стратегии

- a) производственной
- b) корпоративно-портфельной
- c) дифференциальной
- d) корпоративной

14. Когда стремятся достичь успеха в производстве довольно специфической продукции, руководители используют ... стратегию

- a) предметную
- b) корпоративно-портфельную
- c) дифференциальную
- d) целевую

15. Осуществляя географическое расширение, часто используют ... стратегию

- a) предметную
- b) развития рынка
- c) дифференциальную
- d) целевую

16. Метод анализа среды, который предполагает выявление сильных и слабых сторон организация, а также, внешних угроз и возможностей...

- a) SWOT-анализ
- b) матрица возможностей
- c) матрица угроз
- d) метод составления профиля среды

17. Покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы – это элементы...

- a) макроокружения
- b) непосредственного окружения
- c) микроокружения
- d) внутренней среды

18. Принцип разделения труда, при котором осуществляется расстановка руководителей во главе отдельных подразделений...

- a) коммуникационный
- b) индивидуальный
- c) горизонтальный
- d) вертикальный

19. Планирование, которое охватывает период более 5 лет...

- a) долгосрочное
- b) среднесрочное
- c) краткосрочное
- d) текущее

20. Прогнозирование социально-экономических показателей на период до года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное и суточное ... это ... прогнозирование

- a) долгосрочное
- b) среднесрочное
- c) краткосрочное
- d) текущее

21. Планирование, которое осуществляется на период от 1 года до 5 лет...

- a) долгосрочное
- b) среднесрочное
- c) краткосрочное
- d) текущее

22. Этапом становления стратегического менеджмента не является...

- a) бюджетирование и контроль
- b) долгосрочное планирование
- c) регламентирование и учет
- d) стратегическое планирование

23. Диаграмма Г. Ганта являются одним из самых распространенных методов...

- a) контроля
- b) регламентации
- c) мотивации
- d) планирования

24. Менеджмент, который основывается на изучении изменений во внешней среде организации ...

- a) инновационный
- b) стратегический
- c) финансовый
- d) производственный

25. Принципы: целостность, структуризация, множественность, являются принципами ... подхода

- a) логического
- b) функционального
- c) системного

d) инновационного

26. Множество объектов вместе с отношениями между объектами и между их атрибутами...

- a) система
- b) проект
- c) алгоритм
- d) структура

27. Основоположником теории систем является...

- a) А. Холл
- b) Л. Берталанфи
- c) У. Эшби
- d) М. Месарович

28. Ансофф ввел понятие стратегического менеджмента в ... году

- a) 1952
- b) 1962
- c) 1972
- d) 1982

29. Наука о законах, формах и приемах правильного построения мышления, направленного на познание объективного мира...

- a) логика
- b) философия
- c) биология
- d) экономика

30. Принцип стратегического менеджмента: в каждом периоде времени у компании должна быть одна общая цель, является принципом...

- a) сбалансированности
- b) концентрации усилий
- c) целесообразности
- d) регулирования

31. Целевой функцией при оптимальном планировании служит ...

- a) разность результатов и затрат
- b) сумма результатов и затрат
- c) произведение результатов и затрат

32. Основным принципом системного подхода не является принцип ...

- a) физичности
- b) моделируемости
- c) целенаправленности
- d) гибкости

33. Научный подход к стратегическому менеджменту, который предполагает ориентацию управляющей системы на потребителя ...

- a) функциональный
- b) маркетинговый
- c) нормативный

34. Научный подход к стратегическому менеджменту, который предполагает рассмотрение функций управления как серии непрерывных действий...

- a) функциональный
- b) интеграционный
- c) процессный

35. Научный подход к стратегическому менеджменту, который предполагает регламентацию прав, обязанностей элементов системы менеджмента...

- a) административный
- b) нормативный
- c) процессный

36. Научный подход к стратегическому менеджменту, который предполагает оказание помощи работнику в осознании его возможностей и способностей...

- a) административный
- b) нормативный
- c) поведенческий

37. Научный подход к стратегическому менеджменту, который предполагает учет технических и экономических аспектов менеджмента ...

- a) административный
- b) нормативный
- c) комплексный

38. Главной задачей стратегического менеджмента считается формирование и развитие конкурентных преимуществ организации в условиях:

- a) непрерывных изменений во внешней среде
- b) непрерывных изменений во внутренней среде
- c) периодических изменений во внутренней и внешней среде

39. Реализация методологии стратегического управления возможна при наличии такого условия, как:

- a) предвидение изменений
- b) наличие набора стандартных процедур и схем

с) высокая культура рыночных отношений и внутрифирменная культура

40. Отличительной чертой стратегического управления на основе гибких экстренных решений является:

- а) выявление экономических проблем, лимитирующих рост организации
- б) анализ внутренних возможностей фирмы
- с) рост значимости интуиции и усиление качественного подхода в оценках

Практические задачи

Задание 1. Построить матрицу БКГ и разработать проектное решение для каждого продукта. Портфель видов деятельности изготовления электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес единиц. Данные о продажах продуктов компании и ее основных конкурентов приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Данные о продажах продуктов компании и ее основных конкурентов

Продукт	Продажи, млн. шт.	Число конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
A	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
B	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
C	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
D	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
E	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Задание 2. Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов (таблица 2).

Таблица 2 - Факторы внешней среды

№	Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
1.	Природные ресурсы России		
2.	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3.	Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4.	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5.	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
6.	Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7.	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		

№	Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
8.	Состояние правопорядка в стране		
9.	Отношения собственности (государственной, коллективной и т.д.)		
10.	Монополизация экономики		
11.	Состояние развития конкуренции		
12.	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
13.	Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14.	Инфляция (уровень и динамика)		
15.	Налогообложение (уровень и динамика)		
16.	Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
17.	Безработица		
18.	Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19.	Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

Контрольные вопросы:

Какие принципы применяются при государственном регулировании отдельных направлений экономики?

Назовите основные направления государственного регулирования экономики. Есть ли отрасли, где государственное регулирование должно быть особенно жестким?

Для чего необходимо государственное регулирование экономики в рыночных условиях?

В чем заключается сущность стратегии промышленной политики государства?

Задание 3. Дерево решений.

1. Для улучшения конкурентных позиций на рынке менеджерами рассматриваются три возможных управленческих решения:

- Снижение цены,
- Увеличение расходов на рекламу,
- Расширение ассортимента.

Предполагаются три возможных сценария развития окружающей среды: нормальное развитие, улучшение конъюнктуры и ухудшение конъюнктуры. Исследования рынка показали, что вероятность наступления различных сценариев, соответственно, следующая: 30 %, 50 % и 25 %. В зависимости от соответствия определенного варианта решения определенному сценарию ожидается различная прибыль:

Варианты решений	Сценарии		
	A	B	C
Снижение цены	5	6	4
Увеличение расходов на рекламу	3	6	2
Расширение ассортимента	6	3	7

Постройте дерево решений для рассматриваемых сценариев развития компании.

Определите оптимальное управленческое решение по критерию ожидаемого дохода.

Задание 4.

1. Заполните таблицу 3, используя формулировки, приведенные в рекомендуемых учебниках по менеджменту.

Таблица 3 - Определение отдельных управленческих категорий

Понятие	Определение из книги (указать источник)	Ваше определение
1	2	3
Управление		
Менеджмент		
Предприниматель		
Бизнесмен		
Администратор		
Руководитель		

Задание 5. Подумайте, что и у кого следовало бы заимствовать или копировать России для того, чтобы она смогла войти в число стран с эффективной экономикой. Каковы особенности внедрения зарубежного опыта в отечественных условиях? Результаты анализа представьте в таблице 4

Таблица 4 - Особенности внедрения идей зарубежного опыта в России

Страна	Идеи эффективного управления	Необходимо учесть при внедрении идеи в России
Японии		
США		
Великобритания		
Китай		
Германия		
Франция		
Швеция		

Критерии оценки:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

– оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

Комплект разноуровневых задач

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

А. Задачи репродуктивного уровня

Задача 1. Заполните таблицу 1, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности:

Таблица 1 - Примеры формулировки миссии

Сфера деятельности	Формулировка миссии
Парикмахерская	Мы делаем женщин красивыми
Коммерческий банк	
Ювелирно-художественная фирма	
Опытно-конструкторское бюро	
Инвестиционная компания	
Журнал «Мурзилка»	
Центральная библиотека	
КГФЭИ	
Государственный комитет по статистике	
Религиозное общество	
Почта, телеграф	
Больница, клиника	

Задача 2. Кейс «Роковой выбор»

Год назад одна крупная энергетическая компания пригласила на должность генерального директора Петра Ситкова. Он с первого взгляда понравился акционерам своей манерой общаться и умением видеть перспективы. В качестве тестового задания Ситков нарисовал стратегический план развития компании до 2013 года и привлекательные цифры, которые только благодаря его активности могли стать реальностью. Никакого конкурса на должность не было. Взяли просто потому, что понравился. Кроме того, это был единственный кандидат, которого «с огромным трудом» нашло одно кадровое агентство на должность с годовой зарплатой в \$1млн, включая бонусы и премии независимо от результата работы.

Прошел год. Сказка былью все никак не становилась. Наоборот, положение компании ухудшилось настолько, что собственники забеспокоились о своем благополучии. И тогда акционеры решили уволить Петра Ситкова и дали ему неделю на то, чтобы сдать дела. Тот горевать не стал, и за оставшуюся неделю поработал «на славу». Он вызвал в кабинет своих замов (10 человек), объяснил истинное положение дел в компании, о чем те и так были в курсе, и выдал всем по «золотому парашюту»: предложил расстаться по соглашению сторон с выплатой пяти окладов. Те с радостью согласились, так как компания была уже на грани банкротства. Себя самого он тоже не обидел. В итоге компания оказалась в глубокой яме с вакантной должностью генерального директора.

Вопросы к кейсу:

Как можно было предусмотреть подобные риски?

Как следовало поступить акционерам?

Какие ошибки, по вашему мнению, они допустили при приеме на работу нового генерального директора?

Как их можно было избежать?

Задача 3. Кейс: Партнер на полмиллиона

Московская компания «Калео» – эксклюзивный дистрибутор корейского завода DYS Technology Co., Ltd. В 2006 году она привезла в Россию принципиально новую технологию обогрева и одной из первых начала торговать пленочными теплыми полами — это тонкая термическая пленка с инфракрасным излучением, которая укладывается на старую стяжку.

Кабельные теплые полы уже десять лет продвигают в России крупные компании — «Теплолюкс» (16% рынка, по данным Abarus Market Research), Devi (13%), Nexans и Ceihit (по 12%). В десятке лидеров «Калео» — единственный «пленочник», у компании сейчас около 4% рынка, объем которого Abarus Market Research оценивает примерно в \$200 млн. Оборот «Калео» за прошлый год, по оценкам СФ, составил примерно \$8 млн.

Цена пленочного пола сопоставима с кабельным — приблизительно 1,8 тыс. руб. за квадратный метр, но при этом, в отличие от кабельного, пленочное покрытие экономит до 15–20% электроэнергии. Кроме того, пленочный пол требует меньше затрат: его можно, например, укладывать на старую стяжку, не используя клей и мастику. В «Калео» дополнили корейский пленочный пол комплектующими, упаковали в коробку — в результате получился конструктор для самостоятельной укладки под маркой Caleo.

До сих пор компания развивала бизнес в основном в регионах. Собственной розницы у «Калео» нет, продажи идут через сеть дистрибуторов и дилеров, которые выходят на розничные магазины и строительные организации в 80 городах. Теперь же руководители «Калео» нацелились на завоевание столицы и за счет нее намерены существенно увеличить свою долю на рынке.

В этом году компания выделит на продвижение своей марки примерно 10% оборотных средств. Половина бюджета будет потрачена на федеральную рекламу, в том числе телевизионную (продукция «Калео» часто используется, например, в передаче «Школа ремонта»). Другая часть пойдет на рекламу в московских и региональных СМИ.

«Калео» уже открыла интернет-магазин с доставкой по Москве. Однако 80% систем теплого пола продается через столичные строительные рынки, опыта работы с которыми у «Калео» пока нет. Лидеры рынка — «Теплолюкс» и Devi — работают в Москве и через дистрибуторов, и через штатных торговых представителей. Но для «Калео» слишком затратно

выстраивать одновременно два канала продаж. Топ-менеджеры компании стоят перед выбором — набрать в штат территориальных представителей либо найти независимых партнеров, которые обеспечат присутствие Caleo на московских рынках.

Агенты или предприниматели?

В работе через торговых представителей есть несомненный плюс — возможность контролировать ситуацию в точках продаж. Но трудностей гораздо больше. Так, руководству «Калео» придется вкладывать в развитие продаж собственные средства. «От нас потребуются значительные затраты: содержать сотрудников и нести риски, связанные с различными темпами реализации продукта на разных розничных точках», — говорит генеральный директор «Калео» Светлана Антонова. По ее подсчетам, штатный торговый представитель обойдется примерно в 50 тыс. руб. ежемесячно с учетом премиальных. Таких сотрудников на все московские точки потребуется не менее десяти. Но основная проблема — придется предоставлять точкам товарный кредит и отсрочку платежа.

В компании пока склоняются к другому варианту — привлечь предпринимателей, которые будут выкупать партии товара и самостоятельно работать с розничными точками. В отношениях с партнерами, готовыми стать мелкооптовыми дистрибуторами, риски «Калео» уменьшаются. Партнеры самостоятельно финансируют свой бизнес и следят за продажами. Вместе с тем этот вариант экономически менее выгоден для «Калео», поскольку часть прибыли осядет в кармане партнеров.

«Мы хотим идти по пути франшизы, хотя у нас нет ни роялти, ни паушальных взносов. Мы предоставляем продукт и помогаем в его продвижении в Москве, а человек продает его на определенной территории. На нашем товаре можно получать свыше 200% годовых, если иметь стартовый капитал и автомобиль», — объясняет Светлана Антонова.

Потенциальными партнерами могут быть как новички, так и дилеры, имеющие связи на рынках Москвы. По словам Светланы Антоновой, лучшие региональные партнеры «Калео» вышли как раз из числа тех, кто осваивал продажи теплых полов с нуля.

Дорогой дистрибутор

Однако энтузиазм и наличие автомобиля не все требования к партнерам. «Калео» ставит потенциальным дистрибуторам еще одно условие: выкупить продукцию не менее чем на 500 тыс. руб. Эта сумма — своеобразный маяк для «Калео». В компании признаются, что для регионов порог закупок был гораздо ниже — около 50 тыс. руб. Но для Москвы хватит и десяти партнеров, готовых сразу вложить крупную сумму в дело. «Работать с десятком партнеров для нас приоритетнее, чем привлечь сто мелких организаций», — объясняет Светлана Антонова. Всем партнерам компания оказывает маркетинговую поддержку (предоставляет POS-материалы, оплачивает локальную рекламу, обучает сотрудников по различным

направлениям и так далее).

По плану руководителей «Калео», вдохновить потенциальных партнеров должны приличная маржа (50–70%) и гарантия возврата непроданной продукции по истечении трех месяцев. «Если за три месяца человек передумает работать с нами, мы готовы принять товар и вернуть деньги. Но за это время он должен разобраться, нравится ли ему заниматься нашим товаром или нет», – говорит генеральный директор «Калео».

Компания уже разместила информацию о поиске партнеров на своем сайте, а также на ресурсах по продаже бизнеса – с целью заинтересовать потенциальных предпринимателей. Но притока клиентов пока нет.

Вопросы к кейсу:

1. Какой путь лучше выбрать Светлане Антоновой — сделать ставку на штатных продавцов или же искать предпринимателей, готовых сделать на марке Saleo собственный бизнес?

2. Кого и каким образом привлечь в качестве партнеров?

3. Как лучше действовать, чтобы не брать на себя лишние риски, когда товар может зависнуть в розничной точке?

В. Задачи реконструктивного уровня

Задача 1. Кейс «Идеальный менеджмент»

Крупный российский многоотраслевой холдинг занимается строительством производственных объектов, управлением недвижимостью (сдачей в аренду собственных помещений), нефтепереработкой. Компания находится во владении нескольких собственников, которые стремятся постепенно отдалиться от непосредственного руководства и контроля над бизнесом, не потеряв доходности и влияния на холдинг.

Сотрудники привыкли работать в условиях жесткого контроля сверху, когда большинство вопросов решается собственниками и топ-менеджерами. В результате руководители в значительной степени сосредоточены на решении тактических задач и не имеют достаточно времени для работы над стратегией развития холдинга.

В компанию приходит новый финансовый директор. Владельцы готовы обсуждать с ним существующие проблемы и открыты для предложений. Они ставят перед ним следующие задачи:

- рост стоимости фирмы по показателям ROE и ROI;
- рост показателей рентабельности:

 - валовой – (валовая прибыль/ выручка от реализации);
 - операционной (операционная прибыль/ выручка от реализации);
 - чистой (чистая прибыль/ выручка от реализации);

- рост чистого денежного потока акционеров (с учетом кредитования);
- снижение отношения чистого долга к чистой прибыли;
- увеличение «запаса прочности» = (выручка от реализации - точка безубыточности) / выручка от реализации.

Также предполагается достичь снижения внутренних затрат на единицу продукции (услуг) и провести постепенную оптимизацию структуры фирмы с точки зрения максимизации чистого денежного потока акционеров.

Кроме этого в качестве своего рода бонусной, индикативной (не обязательно, но желательно) задачи сформулировано постепенное снижение доли управленческих расходов в выручке (управленческие расходы / выручка от реализации).

Собственники хотят постепенно отойти от непосредственного управления бизнесом, сохранив при этом возможность видеть его развитие и воздействовать на него. Планируется влиять на работу компании через определенные выше финансовые и какие-то, пока еще не определенные дополнительные стратегические показатели. При этом предполагается, что данные стратегические показатели должны быть измеряемы, т. е. должны выражаться в числовых значениях, определяться по неким параметрам. Это повлечет за собой изменение привычной административно-командной системы управления холдингом.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Предложите новую систему управления холдингом, позволяющую решить поставленные задачи.

2. Какие подходы к системе управления персоналом и его мотивации в данной ситуации предпочтительны?

3. Как научить и мотивировать персонал работать самостоятельно при более низком уровне оперативного контроля?

Задача 2. Можно ли создать систему управления, в которой:

- коллектив постепенно и при этом достаточно быстро заработал бы как одна спортивная команда - дополняя друг друга, поддерживая, усиливая, помогая, сотрудничая;

- все проходящие через каждого сотрудника потоки информации (в т. ч. управляющей) были бы синхронизированы (а где надо - упреждали) с проходящими через него же потоки ресурсов;

- достигалось бы максимально автоматизированное и непредвзятое (лишенное, насколько это вообще возможно, влияния человеческого фактора, так называемого «окружения») разделение всей деловой информации на две части: 1) решения по которой можно делегировать подчиненным; 2) которая требует вмешательства самого руководителя. Другими словами – выявление и доведение до сведения руководителей верхнего уровня только тех сигналов, которые требуют их личного внимания;

- стоимость управления была бы существенно ниже, а оперативность существенно выше, чем при системах финансового управления через традиционное и/или процессное бюджетирование.

В качестве итогового результата хотелось бы получить возможность минимизации внимания топ-менеджеров к оперативным вопросам без потери управляемости и результативности работы фирмы, позволяя им сосредоточиться на стратегическом развитии и взаимодействии с

государственными и общественными структурами (что весьма актуально в нынешней ситуации).

При этом получившаяся в результате система управления должна обеспечивать снижение, а не повышение интенсивности и длительности труда менеджеров за счет оптимизации их действий. Требуемые для достижения конкурентоспособности (как минимум сопоставимые со средними по отрасли) результаты деятельности фирмы могли достигаться не за счет работы менеджеров по 12-14 часов и без выходных, а за счет более высокой результативности (более высокого КПД) совершаемых ими действий по управлению.

Задача 3. Возможно ли для решения подобной задачи формирование проектных команд, состоящих из топ-менеджеров, линейных руководителей и специалистов, непосредственно отвечающих за выполнение бизнес-процессов, определяющих результаты на той или иной стадии работы фирмы?

Задача 4. Заполните таблицу 2, указав особенности стратегического управления в отличие от оперативного.

Таблица 2 - Отличия стратегического управления от оперативного

Критерий различия	Оперативное управление	Стратегическое управление
Цель бизнеса		
Объект внимания		
Инструменты управления		
Перспектива (лет)		
Трактовка персонала как		
Эффективность управления		

Задача 5. Кейс «Сотовая связь раздавила пейджинг»

В отличие от сотовых компаний ни один московский оператор пейджинговой связи по итогам 1999 г. не смог похвастаться существенным ростом абонентской базы. В то время как в США этим видом связи пользуются около 50 млн. человек, в Европе — 3-5% населения, в России, по данным компании Vessolink-Единая Пейджинговая, число абонентов пейджинговых сетей к концу 1999 г. составило около 300-350 тыс. человек и практически не увеличивается (рисунок 1).

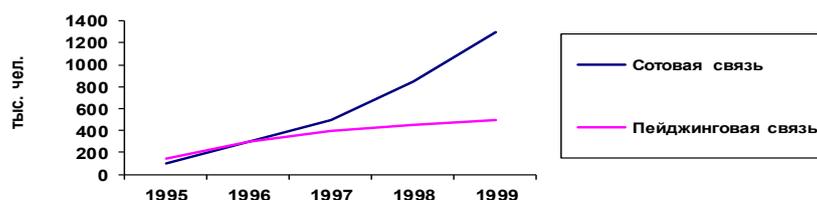


Рис. 1. Число абонентов сотовой и пейджинговой связи в России

После своего появления на рынке пейджер достаточно быстро стал восприниматься большинством российских граждан как дешевая замена сотового. Теперь, когда «вступительный порог» и в сотовую, и в пейджинговую сети в столицах фактически сравнялся, люди, нуждающиеся хоть в каком-то средстве мобильной связи, не раздумывая выбирают телефон, даже несмотря на то, что он дороже в обслуживании. Рекламный слоган «Каждому тинейджеру по пейджеру», активно внедряемый в сознание потребителей пару лет назад одним из операторов, сработал не только на привлечение самого юного слоя абонентов, но и на потерю этим средством связи имиджа у более солидных социальных групп.

Вызвать рост спроса на свои услуги пейджинговые компании смогут, если вложатся в рекламу и PR с целью изменить отношение к пейджеру: односторонность связи следует преподнести как достоинство и объяснить, что пейджер отнюдь не замена, а дополнение сотового. Другой способ увеличить спрос — работа с корпоративными клиентами, которые российскими операторами пока охвачены слабо (именно в этом сегменте находится, кстати, большая доля абонентов в США).

Впрочем, все это не даст долговременного эффекта без освоения современных технологий. Распространению пейджинга препятствует также недостаточный спектр информационных услуг у многих операторов, а расширить его можно, лишь перейдя на новый, более совершенный стандарт FLEX, в котором уже работают западные операторы (в России его пытается эксплуатировать только Mobile Telecom). Но ни на масштабные рекламно-маркетинговые мероприятия, ни на модернизацию, которая потребует в масштабах России инвестиций в десятки миллионов долларов, нашим пейджинговым компаниям при сегодняшнем «низком» рынке рассчитывать не приходится.

Вопросы и задания:

1. Определите тип среды, в которой развивается конкуренция между двумя отраслями услуг связи.
2. К какому типу стратегий можно отнести предложения автора? Возможны ли другие стратегии?

Задача 6. Разделитесь на две команды и дайте комментарий высказываниям, представленным в таблице 3, приведите практические примеры:

Таблица 3 - Варианты задания для команд

Команда 1	Команда 2
Стратегия – это инициатива, проявление лидерства	Стратегия – это не только инициатива, но и сознательный, обдуманный выбор, сделанный на основе глубокого анализа и всестороннего обсуждения
Стратегия должна быть ясной, простой и точно определенной	Чтобы точно определить стратегию, ее создатель должен с уверенностью знать, в каком направлении он планирует начать движение. Но ведь на практике приходится сталкиваться с непредвиденными событиями
Формирование стратегии – это	Создание эффективных стратегий – это уникальная

напряженный и жестко контролируемый мыслительный процесс	способность, творчество
Ответственность за контроль над стратегическим процессом возлагается на руководителя	Ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство, ответственность за практическую сторону – на плечи плановиков.

С. Задачи творческого уровня

Задача 1. Сформулируйте ваш вариант миссии и «слогана» для следующих организаций. Примеры приведены в начале таблицы 1

Таблица 1

Организация	Миссия	«Слоган»	
«МЕТРО Кеш энд Керри»	Метро предлагает качественную продукцию и эффективные бизнес-решения по минимально возможным ценам	МЕТРО – лучший оптовый партнер для профессионалов	
Хлебозавод № 3	Мы заботимся о здоровье людей, предлагая качественные, полезные и вкусные хлебобулочные изделия	«Хлеб – всему голова»	
Салон красоты	Мы создаем гармоничный внешний облик людей, делая акцент на цельности и индивидуальности образа	«Красота спасет мир», «В человеке все должно быть прекрасно...»	
Вертолетный завод			
Фабрика «Спартак»			
Ночной клуб			
Обувная компания «Горис»			
Казанский цирк			
Аквапарк			
ОАО «КамАЗ»			
КГФЭИ			
Магазин «Бахетле»			
Ледовый дворец спорта			
Страховая компания			
Коммерческий банк «...»			
Гостиница «...»			
Турфирма «...»			
Кинотеатр «...»			
Дом отдыха			
Аэропорт			

Задача 2. Составьте «дерево» целей условной организации, обозначив ее генеральную цель, а также цели первого, второго, третьего и т.д. уровней. Задание можно выполнять, объединившись в команды по 4-5 человек. Работа заканчивается презентацией и защитой своего «дерева» целей перед остальными командами.

Задача 3. Ознакомьтесь с управленческой ситуацией и ответьте на предложенные ниже вопросы.

Город NN - районный центр с численностью населения около 50 тыс. чел. Направленность развития района - аграрно-индустриальная.

Сельскохозяйственные отрасли включают животноводство, зерновое хозяйство, овцеводство, плодоовощное хозяйство, виноградарство, шелководство и др.

Промышленность представляют заводы: электроаппарат, ремонтный (ремонт, главным образом, грузовых автомобилей), хлебозавод, молочный завод, пивной завод, швейная фабрика, кирпичный завод и др.

Город NN расположен на юге России, занимает промежуточное положение между курортной зоной и промышленными центрами. Является железнодорожной станцией, имеет автомобильное, воздушное сообщение, недалеко крупный аэропорт.

На совещании руководящего состава новый директор указал на необходимость кардинальных перемен в работе предприятия и поставил ряд задач. Основанием для подобного заявления явилось глубокое всестороннее изучение состояния дел в течение трех месяцев. Ваша задача состоит в следующем:

- 1) Выбрать лидера подгруппы.
- 2) Сформулировать миссию предприятия.
- 3) Разработать цели развития предприятия на ближайшие три-пять лет.
- 4) Выбрать цель.
- 5) Разработать SWOT - анализ
- 6) Разработать стратегию достижения цели путем построения «дерева целей».

Задание выполняется по одному из предприятий: ткацкая фабрика, молочный завод, ремонтный завод, расположенных в городе NN. Каждое из предприятий — акционерное общество закрытого типа. Деятельность предприятия осуществляется в условиях конкуренции.

Задача 4. Компания реализует три вида продукции. По данным, представленным в таблице ниже, определить себестоимость единицы каждого вида продукции, себестоимость выпуска каждого вида продукции и совокупные операционные расходы компании (база распределения производственных расходов – заработная плата основных производственных рабочих; внепроизводственных – цеховая себестоимость):

Показатель	Значение показателя для единицы продукции		
	А	Б	В
1. Расходы на сырье и материалы, руб.	200	50	1000
2. Возвратные отходы, руб.	10	2	50
3. Расходы топлива и энергии, руб.	5	1	15
4. Зарботная плата основных производственных рабочих, руб.	92	33	140
5. Дополнительная заработная плата основных производственных рабочих, % от основной	12,0	10,0	22,0

6. Отчисления на социальные нужды, %	30,0		
7. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, руб.	115000		
8. Цеховые расходы, руб.	20000		
9. Общепроизводственные расходы, руб.	250000		
10. Общехозяйственные расходы, руб.	330000		
11. Потери от брака, % от выпуска	2	1	10
12. Объем реализации, шт.	9750	32500	2140

Задача 5. Кейс «Как привлечь обеспеченных индивидуальных и корпоративных клиентов в турагентство?»

Туристическая компания «Т» существует на рынке 3 года и имеет лицензию на туроператорскую деятельность.

Генеральный директор фирмы - ее владелец, работающий на туристическом рынке более 10 лет и являющийся признанным авторитетом в отрасли.

Фирма специализируется на: индивидуальных путешествиях; деловом туризме (бизнес туризме); лечении за рубежом.

Помимо этого, осуществляется продажа авиабилетов и групповых туров.

Специализации по странам нет (это объясняется организацией индивидуальных туров, где клиенту предоставляются туры в любом направлении и дополнительные услуги - от сопровождения до аренды яхт и островов).

Офис продаж - один, расположен удобно, в центре Москвы. Штат небольшой, но очень профессиональный.

Основным преимуществом являются:

- индивидуальный подход к каждому клиенту, который невозможен в крупных компаниях;
- профессионализм и наработанные связи.

Конкуренция на туристическом рынке высока, зачастую предложение превышает спрос. Лучше всего себя чувствуют фирмы, занимающиеся недорогими массовыми направлениями. Индивидуальным туризмом занимаются всего несколько фирм, но их преимущество в том, что они вышли на рынок лет на 5 раньше и успели наработать клиентскую базу. Деловой туризм является перспективным направлением. Услуги по лечению за рубежом на российском рынке практически неразвиты.

Особенности рекламы в отрасли:

- популярная и наиболее эффективная рекламная площадка - еженедельник «Туризм и Отдых» (разделен на разделы по странам, поэтому рекламировать универсального туроператора в каждом разделе - дорого);
- многие небольшие турфирмы размещают контекстную рекламу в поисковиках;
- в среднем турфирма тратит на рекламу в месяц до \$1 тыс.

Рекламная политика турфирмы «Т»:

- до 90% затрат приходится на контекстную рекламу;
- акцент - на продвижение компании в сети интернет (оптимизация и

модернизация сайта и т.п.);

- рекламный бюджет - до \$5 тыс. в месяц;
- фирма планирует разместить яркую наружную рекламу (нужно учитывать, что вокруг офиса располагается порядка 10 других туристических фирм);
- фирма готова рассмотреть варианты кросс-акций с предприятиями других отраслей.

В настоящее время достаточно большая часть клиентов, обращающихся в компанию, ищут дешевые туры и направления. Турфирма «Т» хочет довести долю VIP-клиентов минимум до 70% и активно развивать направление делового туризма. При этом резко отказаться от клиентов среднего достатка компания не готова, так как рискует остаться без прибыли (пусть и небольшой, но гарантированной). Рекламный бюджет желательно оставить на прежнем уровне. Компания готова рассмотреть такой метод продвижения как PR, сарафанное радио и вирусный маркетинг.

Вопросы и задания к кейсу:

Как без высоких капиталовложений поднять доверие и привлечь обеспеченных индивидуальных и корпоративных клиентов?

В чем особенность рекламной стратегии компании?

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

18.2. Материалы для проведения текущей аттестации

Комплект заданий для проведения текущей аттестации

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Научный подход к стратегическому менеджменту, который предполагает рассмотрение объекта управления в диалектическом развитии...

- a) административный
- b) динамический
- c) комплексный

2. Понятие «фирма» появилось в XIV-XVI веках в...

- a) Германии
- b) Англии
- c) Италии

3. Завершается переход от ручного труда к механизированному в промышленности в ... веке

- a) XVII
- b) XVIII
- c) XIX

4. Форма внутренней структуры управления, которая представляет собой последовательное управление всеми стадиями производственного процесса...

- a) штабная
- b) линейная
- c) функциональная

5. Форма внутренней структуры управления, в условиях которой происходит разделение производственного процесса по отдельным функциям...

- a) матричная
- b) линейная
- c) функциональная

6. Форма внутренней структуры управления, характерная для средних многопродуктовых фирм...

- a) штабная
- b) линейная
- c) функциональная

7. Форма внутренней структуры управления, для которой характерно

выделение продуктовых подразделений в отдельные управленческие объекты...

- a) штабная
- b) матричная
- c) функциональная

8. Особый вид экономической активности, которая основана на самостоятельной инициативе и ответственности...

- a) кредитование
- b) аудит
- c) предпринимательство

9. Частные лица, организаторы единоличного, семейного, а также более крупного производств являются ... предпринимательства

- a) обязательными составляющими
- b) субъектами
- c) объектами

10. Фамилия ученого, указавшего, что главной чертой рыночной экономики является «свобода производства и предпринимательства»...

- a) Маршалл
- b) Шумпетер
- c) Барнард

11. Фамилия ученого, указавшего, что предприниматель постоянно осуществляет «созидательное разрушение», являясь главной фигурой в экономическом развитии общества...

- a) Маршалл
- b) Шумпетер
- c) Барнард

12. Книга Йозефа А. Шумпетера «Теория экономического анализа» была издана в ... году

- a) 1909
- b) 1911
- c) 1912
- d) 1915

13. Процесс обновления сбытового потенциала предприятия...

- a) инновация продукции
- b) инновация технологии
- c) социальные инновации

14. Процесс обновления производственного потенциала...

- a) инновация продукции

- b) инновация технологии
- c) социальные инновации

15. Общий процесс планомерного улучшения гуманитарной сферы предприятия...

- a) инновация продукции
- b) инновация технологии
- c) социальные инновации

16. Полученную от продажи произведенных товаров и услуг выручку, фирмы выплачивают домохозяйствам в виде ... доходов.

- a) общих
- b) факторных
- c) основных

17. Домохозяйства и фирмы образуют ... сектор экономики.

- a) частный
- b) общий
- c) государственный

18. Свобода экономического поведения и наличие эффективного собственника - два важных условия...

- a) инвестиционной деятельности
- b) предпринимательства
- c) кредитования

19. Коммерческая организация считается платежеспособной, если в каждый момент времени способна погасить задолженность по приходящимся на этот момент ... платежам.

- a) общим
- b) дополнительным
- c) обязательным

20. Лица, которые делятся на коммерческие и некоммерческие организации...

- a) физические
- b) юридические
- c) частные

Критерии оценки:

Студент аттестован, если правильно ответил более чем на 10 вопросов.

Обновление рабочей программы дисциплины (модуля)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Рабочая программа:
обновлена, рассмотрена и одобрена на 20___/___ учебный год на заседании
кафедры _____ от _____ 20___ г.,
протокол № _____