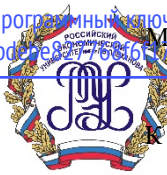



Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 09.09.2024 14:34:00  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbd9e82776860310bd17a9070c31fbc1b6a6ac5a1f10c8c5199



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

*Приложение 6 к основной профессиональной образовательной программе по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) программы Менеджмент организации*

### Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДЕНО  
Протоколом заседания кафедры  
экономики и управления  
от « 28 » марта 2019 № 9  
Зав. КЭУ, к.э.н., доц.  
 И.В. Балашова

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

### Б1.В.01 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ для студентов приема 2020 г.

Направление подготовки 38.03.02  
Менеджмент  
Направленность (профиль) программы  
«Менеджмент организации»

Уровень высшего образования Бакалавриат  
Программа подготовки прикладной бакалавриат

Составитель:  
д.э.н., профессор

А.З. Рысьмятов

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ .....</b>	<b>4</b>
<b>3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСОВЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>4</b>
<b>4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ.....</b>	<b>6</b>
<b>6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>10</b>
<b>7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>	<b>10</b>

### **ПРИЛОЖЕНИЯ:**

1. Комплект тестов (тестовых заданий) для входного контроля
2. Комплект тестов (тестовых заданий)
3. Индивидуальные задания (кейс-задачи)
4. Вопросы для собеседования
5. Темы докладов
6. Темы дискуссий
7. Темы курсовых работ
8. Вопросы для подготовки к экзамену

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Фонд оценочных средств по учебной дисциплине «Стратегический менеджмент» является неотъемлемой частью нормативно-методического обеспечения системы оценки знаний и уровня сформированности компетенций обучающихся направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) программы «Менеджмент организации» и обеспечивают качество образовательного процесса.

Фонд оценочных средств и методические материалы входят в состав ОПОП ВО, они представляют собой совокупность контролирующих материалов, предназначенных для измерения уровня достижения обучающихся установленных результатов обучения, указанных в рабочей программе учебной дисциплины «Стратегический менеджмент».

Фонд оценочных средств по дисциплине используется при входном контроле уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, при проведении текущего контроля успеваемости (контроля самостоятельной работы) и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине с учетом требований:

«Положения о текущем контроле, рубежном контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о разработке основных профессиональных образовательных программ подготовки бакалавров, специалистов и магистров в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Входной контроль уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины проводится с целью определения реального уровня базовой подготовки, уровня профессиональной подготовки в процессе изучения смежных дисциплин, таких как «Методы принятия управленческих решений», «Теория менеджмента», «Статистика», «Теория организации», «Управление человеческими ресурсами», «Организационное поведение», «Организация предпринимательской деятельности» и др.

Виды оценочных средств по учебной дисциплине «Стратегический менеджмент» соответствуют образовательным технологиям, представленным в рабочей программе учебной дисциплины, в календарно-тематическом плане учебной дисциплины.

## 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Целью разработки фонда оценочных средств по дисциплине «Стратегический менеджмент» является установление соответствия знаний и уровня сформированности компетенций студента на данном этапе обучения требованиям рабочей программы учебной дисциплины.

Задачи, решаемые при помощи оценочных средств по данной учебной дисциплине:

- управление процессом приобретения студентами необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в области стратегического менеджмента, определенных в ФГОС ВО по соответствующему направлению подготовки;
- управление достижением целей реализации образовательных программ, определенных в виде набора общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций выпускников, указанных в ФГОС ВО;
- оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины для обеспечения успешной профессиональной деятельности;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс;
- закрепление теоретических знаний и совершенствование практических умений, навыков и компетенций, необходимых для профессиональной деятельности.

Главное назначение фонда оценочных средств состоит в том, чтобы сделать контроль знаний обучающихся постоянным и неотъемлемым элементом учебного процесса, оценить степень сформированности компетенций обучающихся, обеспечить осуществление предупреждающих/корректирующих мероприятий в процессе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент».

Основными требованиями, предъявляемыми к фонду оценочных средств, являются: предметная направленность, структурное единство, соответствие содержания объекту оценивания.

Внедрение фонда оценочных средств и методических материалов в образовательную деятельность призвано обеспечить реализацию процедур объективной оценки уровня знаний и умений обучающихся, компетенций выпускников в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

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

Изучение учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» направлено на формирование следующих компетенций:

**ПК-3** – владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

**ПК-5** - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

Основными этапами формирования данных компетенций при изучении дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебной дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями.

Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций обучающимися.

Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины (таблица 1).

Таблица 1

Разделы (темы) дисциплины (модулей)	Формируемые компетенции (коды компетенций)
-------------------------------------	--

	ПК-3	ПК-5
Тема 1. Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях	+	+
Тема 2. Стратегия предприятия, стратегическое управление	+	+
Тема 3. Стратегический маркетинг	+	+
Тема 4. Ситуационный стратегический анализ	+	+
Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	+	+
Тема 6. Стратегия и техническая политика предприятия	+	+
Тема 7. Стратегия внешнеэкономической деятельности	+	+
Тема 8. Стратегия и организационная структура	+	+
Тема 9. Стратегический потенциал организации	+	+
Тема 10. Проектирование систем управления	+	+

#### 4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Фонд оценочных средств по учебной дисциплине «Стратегический менеджмент» включает контрольные материалы для проведения входного контроля уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, текущего контроля и промежуточной аттестации с указанием этапов формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (таблица 2).

Таблица 2

Контролируемые разделы, темы в соответствии с РПД	Код контролируемой компетенции	Оценочные средства		
		Тестовые задания, кол-во	Другие оценочные средства	
			Вид	Кол-во
<b>Входной контроль</b>				
Диагностическое тестирование уровня подготовки обучающихся	ПК-3 ПК-5	20	Комплект тестов (тестовых заданий)	1
<b>Текущий контроль</b>				
Тема 1. Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях	ПК-3 ПК-5		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Тема 2. Стратегия предприятия, стратегическое управление	ПК-3 ПК-5	20	Комплект тестов (тестовых заданий) Вопросы для собеседования Тематика докладов	3
Тема 3. Стратегический маркетинг	ПК-3 ПК-5		Вопросы для собеседования Индивидуальные задания (кейсы)	2

Тема 4. Ситуационный стратегический анализ	ПК-3 ПК-5		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	ПК-3 ПК-5	20	Комплект тестов (тестовых заданий) Вопросы для собеседования Тематика дискуссий	3
Тема 6. Стратегия и техническая политика предприятия	ПК-3 ПК-5		Вопросы для собеседования	1
Тема 7. Стратегия внешнеэкономической деятельности	ПК-3 ПК-5		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Тема 8. Стратегия и организационная структура	ПК-3 ПК-5		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Тема 9. Стратегический потенциал организации	ПК-3 ПК-5		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
Тема 10. Проектирование систем управления	ПК-3 ПК-5		Вопросы для собеседования Тематика докладов	2
<b>Промежуточная аттестация</b>				
Защита курсовой работы	ПК-3 ПК-5		Тематика курсовых работ	1
Экзамен	ПК-3 ПК-5		Вопросы к экзамену	1
Всего		60		24

## **5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ**

Контроль формирования компетенции осуществляется с позиции оценивания составляющих ее частей по трёхкомпонентной структуре компетенции: знать, уметь, владеть и (или) иметь опыт деятельности.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием разделов (тем) дисциплины.

Оценивание компетенций в рамках изучения данной дисциплины осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля.

В рамках текущего контроля оценивается отдельно взятая компетенция на основе продемонстрированного обучаемым уровня самостоятельности в применении полученных в ходе изучения учебной дисциплины знаний, умений и навыков. В ходе изучения данной дисциплины осваивается определенный этап формирования компетенции.

В рамках промежуточного контроля осуществляется оценка уровня обученности по учебной дисциплине на основе комплексного подхода к уровню сформированности всех компетенций, обязательных к формированию в процессе изучения дисциплины. При оценке обучаемого в процессе определения уровня освоения учебной дисциплины в качестве основного критерия выступает наличие сформированных у него компетенций по результатам освоения учебной дисциплины.

Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания представлены в таблице 3:

Таблица 3

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-3	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> основные методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> применять стратегический анализ для выявления проблем организации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации на основе ранее разработанных базовых направлений развития; разрабатывать комплекс мероприятий для осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; оценивать эффективность стратегических решений с учетом рисков</p> <p><b>Владет навыками верно и в полном объеме:</b> навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>
		ПК-5	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; сущность, содержание и взаимосвязи корпоративной, деловой и функциональных стратегий в организации</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> анализировать конкурентную позицию организации в отрасли; анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; разрабатывать комплекс сбалансированных управленческих решений для реализации стратегии</p> <p><b>Владет навыками верно и в полном объеме:</b> основными подходами и методами подготовки сбалансированных управленческих решений в организации</p>

70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-3	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> основные методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> применять стратегический анализ для выявления проблем организации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации на основе ранее разработанных базовых направлений развития; разрабатывать комплекс мероприятий для осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; оценивать эффективность стратегических решений с учетом рисков</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b> навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>
		ПК-5	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; сущность, содержание и взаимосвязи корпоративной, деловой и функциональных стратегий в организации</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> анализировать конкурентную позицию организации в отрасли; анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; разрабатывать комплекс сбалансированных управленческих решений для реализации стратегии</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b> основными подходами и методами подготовки сбалансированных управленческих решений в организации</p>
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-3	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> основные методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> применять стратегический анализ для выявления проблем организации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации на основе ранее разработанных базовых направлений развития; разрабатывать комплекс мероприятий для осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; оценивать эффективность</p>



			<p>стратегических решений с учетом рисков</p> <p><b>Владет на базовом уровне, с ошибками:</b>  навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>
		ПК-5	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b>  содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; сущность, содержание и взаимосвязи корпоративной, деловой и функциональных стратегий в организации</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b>  анализировать конкурентную позицию организации в отрасли; анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; разрабатывать комплекс сбалансированных управленческих решений для реализации стратегии</p> <p><b>Владет на базовом уровне, с ошибками:</b>  основными подходами и методами подготовки сбалансированных управленческих решений в организации</p>
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-3	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b>  основные методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b>  применять стратегический анализ для выявления проблем организации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации на основе ранее разработанных базовых направлений развития; разрабатывать комплекс мероприятий для осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; оценивать эффективность стратегических решений с учетом рисков</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b>  навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>
		ПК-5	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b>  содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; сущность, содержание и взаимосвязи корпоративной, деловой и функциональных стратегий в организации</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b>  анализировать конкурентную позицию организации в отрасли; анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; разрабатывать комплекс сбалансированных</p>

		управленческих решений для реализации стратегии <b>Не владеет на базовом уровне:</b> основными подходами и методами подготовки сбалансированных управленческих решений в организации
--	--	--

Оценка «не удовлетворительно» ставится также в случаях, если студент не приступал к выполнению задания, списывал, фальсифицировал данные и результаты работы. Результирующая оценка по итогам текущего контроля рассчитывается как сумма взвешенных оценок, полученных по итогам выполнения всех заданий.

Фонд оценочных средств сформирован на бумажном и электронном носителях и хранятся на кафедре.

На сайте филиала в свободном доступе для студентов размещен фонд оценочных средств: для подготовки к практическим, семинарским занятиям, выполнению самостоятельной работы, вопросы к зачету, варианты тестовых заданий и др.

В состав фонда оценочных средств включены методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций.

## **6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

### **Текущий контроль**

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение периода теоретического обучения по всем видам аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающегося в соответствии с утвержденным графиком учебного процесса, а также проведения научно-исследовательской работы, практик.

Типовые контрольные задания и иные оценочные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представлены в Приложениях 1 – 6.

### **Промежуточная аттестация**

Вопросы для проведения промежуточной аттестации соотносятся соответственно со знаниевыми компонентами, умениями, навыками, характеризующими этапы формирования компетенций в рамках изучаемой дисциплины.

Тематика курсовых работ представлена в Приложении 7.

Вопросы для подготовки к экзамену представлены в Приложении 8.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Оценка знаний, умений, навыков, и (или) опыта деятельности, характеризующая этапы формирования компетенций в результате освоения дисциплины проводится в форме текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Текущий контроль успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в течение семестра в ходе аудиторных и внеаудиторных занятий с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, совершенствованию методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

Контроль за выполнением обучающимися каждого вида работ проводится поэтапно и служит основанием для промежуточной аттестации по дисциплине. Все виды текущего контроля осуществляются в процессе контактной работы преподавателя с обучающимся.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.

Процедура оценивания знаний, умений и (или) опыта деятельности, обучающихся основывается на следующих принципах:

1. Регулярность и периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Надежность, использование единообразных стандартов и критериев оценивания.
3. Справедливость – разные обучающиеся должны иметь равные возможности.
4. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
5. Соблюдение последовательности проведения оценки: развитие компетенций идет по возрастанию – поэтапно, и оценочные средства на каждом этапе учитывают это развитие.
6. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков и дальнейшему развитию.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью определения соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО. Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в соответствии с рабочей программой. Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности (таблица 4).

Таблица 4

Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства	Методы оценки результатов
1	2	3	4
1. Тест	Средство контроля, позволяющее оценить уровень знаний обучающегося путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовые задания (Приложение 1 входной контроль), приложение 2 текущий контроль)	Экспертный, электронный
2. Индивидуальные кейс-задания	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение излагать и аргументировать собственную точку зрения	Индивидуальные кейс-задания (Приложение 3)	Экспертный
3. Собеседование	Средство контроля усвоения учебного материала разделов практики, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися. Позволяет оценивать овладение знаниями, навыками при прохождении практики.	Вопросы для собеседования по темам дисциплины (Приложение 4)	Экспертный
4. Доклад	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно	Тематика докладов (Приложение 5)	Экспертный

	проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.		
5. Дискуссии	Средство контроля усвоения учебного материала, организованное как учебное занятие в виде дискуссии преподавателя с обучающимися.	Темы дискуссий (Приложение 6)	Экспертный
6. Защита курсовых работ	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента по усвоению учебного материала дисциплины в выполнении курсовой работы, выполнения расчетно-аналитических заданий, самостоятельной работы в соответствии с утвержденной темой курсовой работы	Тематика курсовых работ (Приложение 7)	Экспертный
7. Экзамен	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента по усвоению учебного материала дисциплины в ходе практических, семинарских занятий, выполнения расчетно-аналитических заданий, самостоятельной работы в соответствии с утвержденной программой	Вопросы к экзамену (Приложение 8)	Экспертный

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**  
**Кафедра экономики и управления**

**Комплект тестов (тестовых заданий) для входного контроля**  
**уровня подготовки обучающихся**

**1. Задание**

Выработка долгосрочных целей организации, прогнозирование и перспективное планирование являются составными частями:

- а) оперативного управления
- б) стратегического планирования
- в) процесса принятия решений
- г) стратегического управления

**2. Задание**

Руководителей с подчиненными связывают полномочия:

- функциональные;
- аппаратные;
- линейные;
- делегированные.

**3. Задание**

Укажите уровень управленческой иерархии, на котором менеджеры несут ответственность за достижение стратегических целей:

- а) средний
- б) высший
- в) стратегический
- г) низший

**4. Задание**

Основным объектом стратегического контроля являются:

- а) финансово-экономические результаты деятельности предприятия
- б) уровень издержек и доля рынка
- в) процесс разработки и реализации стратегии
- г) сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами

**5. Задание**

Управление на основе экстраполяции предполагает:

- а) составление прогнозов, основанных на перенесении тенденций прошлого на будущий период
- б) рациональное использование внутренних ресурсов
- в) выбор эффективных стратегий и их реализация
- г) определение стратегических целей и решение тактических задач

**6. Задание**

Способность менеджера к стратегическому мышлению включает следующие элементы:

- а) умение моделировать ситуацию и выявлять необходимость изменений
- б) способность разрабатывать стратегию изменений и использовать надежные модели и методы принятия решений
- в) способность воплощать стратегию в жизнь
- г) все вышеперечисленное

**7. Задание**

Разработка конкретных стратегий на уровне отдельных структурных подразделений характерна для:

- а) функциональной стратегии
- б) корпоративной стратегии
- в) стратегии роста
- г) бизнес-стратегии

#### **8. Задание**

Высокая динамика развития бизнеса, привлечение значительных объемов инвестиций, высокий уровень риска характерны для стратегии:

- а) ограниченного роста
- б) развития продукта
- в) роста
- г) оптимизации

#### **9. Задание**

Понятие «потребительский рынок» означает:

- а) сферу товаров и услуг в пределах определенной территории
- б) рынок товаров и услуг, которые приобретаются отдельными лицами для индивидуального пользования
- в) экономические отношения между производителями товаров и услуг и торговыми посредниками
- г) сферу товарных обменов, предусматривающую взаимодействие продавцов и покупателей потребительских товаров

#### **10. Задание**

Согласно концепции стратегического маркетинга клиентами организации являются:

- а) потребители товаров и услуг
- б) все потребители продуктов деятельности организации внутри и вне ее
- в) покупатели, посредники, партнеры, поставщики
- г) целевые и контактные аудитории

#### **11. Задание**

Получение максимального дохода в краткосрочной перспективе характерно для стратегии:

- а) «гонка за лидером»
- б) диверсификация
- в) «сбор урожая»
- г) сокращение

#### **12. Задание**

На каком этапе жизненного цикла товара стратегические усилия должны быть направлены на поиск новых рынков сбыта:

- а) на этапе роста
- б) на этапе зрелости и насыщения рынка
- в) на этапе спада
- г) на этапе внедрения на рынок

#### **13. Задание**

Факторами внешней среды, косвенно влияющими на разработку стратегии организации, являются:

- а) международное окружение
- б) технологические факторы
- в) конкурентные факторы

г) социально-культурные факторы

#### **14. Задание**

PEST-анализ основан на изучении следующих факторов:

- а) экономические, социокультурные, политические, международные
- б) факторы внутренней и внешней среды
- в) социальные, технологические, экономические, политические
- г) сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

#### **15. Задание**

Факторами внешней среды, косвенно влияющими на разработку стратегии организации, являются:

- а) денежные доходы населения
- б) бюджетно-финансовая политика
- в) материальные ресурсы предприятия
- г) инвестиции

#### **16. Задание**

К факторам внешней среды, оказывающим прямое воздействие на разработку стратегии, относятся:

- а) состояние экономики, политическая обстановка, научно-технический прогресс, социокультурные факторы
- б) поставщики, конкуренты, государственные органы, потребители, международные события
- в) поставщики, потребители, конкуренты, государственные органы, общественные организации
- г) инвесторы, покупатели, конкуренты, поставщики, общественные организации

#### **17. Задание**

Неопределенность среды разработки и реализации стратегии – это:

- а) сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
- б) число и разнообразие факторов, на которые должна реагировать организация
- в) скорость изменения внешнего окружения организации
- г) количество информации о внешней среде и ее достоверность

#### **18. Задание**

Внутренняя среда организации – это:

- а) потенциал и возможности, которыми располагает организация для адекватного реагирования на изменения внешних факторов
- б) открытая система, которая для своего существования должна взаимодействовать с внешней средой
- в) процесс преобразования ресурсов, поступающих из внешней среды, в продукцию или услуги
- г) факторы, оказывающие определенное влияние на деятельность организации

#### **19. Задание**

Цель организации – это:

- а) желаемое состояние объекта управления в будущем
- б) генеральное направление деятельности организации
- в) задание, ориентирующее на достижение желаемого результата
- г) предписания, обязательные для исполнения работниками организации

#### **20. Задание**

К числу требований, предъявляемых к целям управления, не относятся:

- а) достижимость и реалистичность
- б) оперативность и альтернативность
- в) конкретность и измеримость
- г) согласованность и непротиворечивость

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**

**Кафедра экономики и управления**

**Комплект тестов (тестовых заданий)  
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

**Тема 2. Стратегия предприятия, стратегическое управление**

1. Согласно классической теории конкуренции различают следующие рыночные ситуации:  
Чистая конкуренция, чистая монополия, олигополия, монополистическая конкуренция  
Прямая конкуренция, косвенная конкуренция, монополия, олигополия  
Чистая конкуренция, монополистическая конкуренция, монополия, чистая олигополия  
Чистая конкуренция, косвенная монополия, прямая олигополия, монополистическая конкуренция
2. Наиболее благоприятным стратегическим положением обладает организация:  
С высокими конкурентными преимуществами на рынке с высоким уровнем конкуренции  
С низкими конкурентными преимуществами на рынке с низким уровнем конкуренции  
С высокими конкурентными преимуществами на рынке с низким уровнем конкуренции  
Со средними конкурентными преимуществами на рынке со средним уровнем конкуренции
3. Важнейшие вопросы, в ответе на которые заключается сущность стратегического менеджмента:  
В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет  
В каком положении предприятие находится в настоящее время  
Каким способом достигнуть желаемого  
Каким образом мы достигли настоящего результата
4. Высший уровень стратегического менеджмента – это... уровень  
(впишите пропущенное слово с заглавной буквы)
5. К числу стратегических решений можно отнести:  
Внедрение новой технологии  
Выход на новые рынки сбыта  
Приобретение, слияние предприятий  
Реконструкцию предприятия
6. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом, Философы древности и военные... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)
7. Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии – это новая стратегия автоматически налагается на старую ... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)
8. Основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении заключаются в ... формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)
9. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это



управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по ...»(впишите пропущенное слово с заглавной буквы)

10. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы – это ... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)

11. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих ... управления бюджетирования, перспективного и стратегического планирования (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)

12. Факторы, которые включает в себя понятие стратегического менеджмента...

Политические

Правовые

Социальные

Экономические

Культурные

13. Функциональный анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться службой (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)

14. Характерные особенности стратегических решений:

Инновационны по своей природе

Неопределенны по своей природе

Субъективны по своей природе

Объективны по своей природе

15. Точка безубыточности равна ... единиц товара если переменные затраты на производство единицы изделия составляют 48 руб. цена единицы изделия 60 руб. общая сумма условно-постоянных расходов равна 1200 руб. общая сумма переменных затрат 14400 руб. маржинальный доход на весь объем продукции - 3600 руб (введите число).

16. Выручка от продаж составляет в предыдущем году 1000 тыс. руб. в отчетном - 1200 тыс. руб. средняя рентабельность продаж в предыдущем году - 10% в отчетном году - 11%. За счет увеличения выручки дополнительно получено ... тыс. руб. прибыли.(введите число).

17. Управление на основе экстраполяции предполагает:

Составление прогнозов, основанных на перенесении тенденций прошлого на будущий период

Рациональное использование внутренних ресурсов

Выбор эффективных стратегий и их реализация

Определение стратегических целей и решение тактических задач

18. Под стратегическим альянсом понимается:

Соглашение об объединении капиталов

Форма сотрудничества, связанная с поглощением нескольких компаний

Соглашение о партнерстве, направленное на совместное достижение стратегической цели с сохранением хозяйственной и юридической самостоятельности

соглашение о совместной деятельности компании путем слияния и усиления конкурентных преимуществ

19. Основные элементы, составляющие процесс стратегического менеджмента:

Реализация стратегии

Стратегический контроль и регулирование  
Стратегическое планирование  
Организационные изменения

20. Позиции, по которым стратегический план отличается от других видов плана:

Период действия  
Степень точности  
Структура  
Цели  
Трудовые ресурсы

## **Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия**

1. Главной задачей стратегического менеджмента является:

Анализ внешней и внутренней среды  
Разработка и реализация стратегии  
Разработка эффективной инновационной политики  
Разработка стратегии

2. Выработка долгосрочных целей организации, прогнозирование и перспективное планирование являются составными частями:

Оперативного управления  
Стратегического планирования  
Процесса принятия решений  
Стратегического управления

3. Основными типами систем в стратегическом менеджменте являются:

Внешние и внутренние  
Случайные и выборочные  
Открытые и закрытые  
Динамические и статические

4. Синергизм как свойство системы управления означает:

Многokратное усиление свойств системы в результате взаимодействия ее отдельных элементов  
Появление у системы новых свойств, не присущих ее составным частям  
Эволюция системы в качественно новое состояние  
Взаимосвязь и взаимообусловленность составных частей системы

5. Ограничениями стратегического менеджмента являются:

Разработка альтернативных вариантов стратегий  
Необходимость привлечения дополнительных ресурсов  
Высокий уровень конкурентной борьбы  
Отсутствие однозначных процедур и схем

6. Как соотносятся понятия «миссия» и «цель» предприятия:

Миссия конкретизирует содержание цели  
Миссия – это основная общая цель предприятия  
Эти понятия равнозначны  
Миссия носит подчиненный характер по отношению к цели

7. Концепция стратегического менеджмента предусматривает ориентацию на:

Стратегическое планирование

Решение тактических задач  
Достижение долгосрочных целей  
Достижение целей организации

8. Основным объектом стратегического контроля являются:  
Финансово-экономические результаты деятельности предприятия  
Уровень издержек и доля рынка  
Процесс разработки и реализации стратегии  
Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами

9. Способность менеджера к стратегическому мышлению включает следующие элементы:  
Умение моделировать ситуацию и выявлять необходимость изменений  
Способность разрабатывать стратегию изменений и использовать надежные модели и методы принятия решений  
Способность воплощать стратегию в жизнь  
Все вышеперечисленное

10. Разработка конкретных стратегий на уровне отдельных структурных подразделений характерна для:  
Функциональной стратегии  
Корпоративной стратегии  
Стратегии роста  
Бизнес - стратегии

11. Основная общая цель предприятия, выражающая причину его существования – это... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)

12. Цель организации – это ...  
Желаемое состояние объекта управления в будущем  
Генеральное направление деятельности организации  
Задание, ориентирующее на достижение желаемого результата  
Предписания, обязательные для исполнения работниками организации

13. Основой стратегического менеджмента является:  
Достижение предприятием технико-экономических показателей  
Выявление и удовлетворение спроса покупателей  
Контроль за изменениями внешней среды  
Оперативная адаптация к изменениям рыночных факторов

14. Для какого вида стратегического менеджмента характерны учет изменчивости внешней среды и возможность корректировки стратегии:  
Управление на основе предвидения изменений  
Управление на основе экстраполяции  
Управление на основе ранжирования стратегических задач  
Управление на основе долгосрочного планирования

15. Основным содержанием долгосрочных планов предприятия является определение:  
Бюджета  
Механизмов деятельности  
Политики  
Целей и стратегии

16. Миссия – это:

Образное представление смысла деятельности и перспектив организации  
Конечное состояние, которого стремится достичь организация  
Основная общая цель организации, характеризующая ее предназначение  
Применяемые управленческие технологии и функции, позволяющие реализовать предназначение организации

17. Основное содержание стратегического менеджмента составляет:

Комплекс мероприятий, направленных на достижение долгосрочных целей и повышение конкурентоспособности организации

Умение прогнозировать изменения покупательского спроса и осуществлять необходимые корректировки стратегии

Анализ стратегических альтернатив и выбор оптимального варианта стратегии организации

Установление стратегических приоритетов, анализ и моделирование рыночных ситуаций

18. Основой концепции стратегического менеджмента является:

Оперативное управление

Управление инновациями

Управление проектами

Долгосрочное управление

19. Базовыми (эталонными) стратегиями развития бизнеса (по М. Мескону) являются:

Рост, сокращение, дифференциация, сегментация

Увеличение, снижение, сочетание

Ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание

Слияние, приобретение, интеграция, диверсификация

20. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART:

Приемлемость

Измеримость

Определенность во времени, сроках достижения

Достижимость

Гибкость

#### **Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий

**0,4 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**

**Кафедра экономики и управления**

**Практические занятия в активных и интерактивных формах по дисциплине**

**Индивидуальные задания (кейс-задачи)  
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

**Задание 1.**

Используя фактические показатели своего предприятия за отчетный период (по вариантам) рассчитать:

1. производительность труда;
2. фондоотдачу;
3. фондовооруженность;
4. среднюю заработную плату;
5. затраты на 1 рубль товарной продукции;
6. трудоемкость;
7. материалоемкость;
8. фондоемкость;
9. материалотдачу.

Решение изложить в таблице, при этом следует заполнить клетки, находящиеся на пересечении необходимого числителя и знаменателя.

Числитель Знаменатель	Товарная продукция (тыс. руб.)	Средне-списочная численность персонала (чел.)	Средне-годовая стоимость ОС (тыс.руб.)	Фонд заработной платы (тыс.руб.)	Материальные затраты (тыс.руб.)	Полная стоимость реализованных товаров (тыс.руб.)
Товарная продукция (т.р.)						
Среднесписочная численность персонала (чел.)						
Среднегодовая стоимость ОС (т.р.)						
Фонд заработной платы (т.р.)						
Материальные затраты (т.р.)						
Полная стоимость реализованных товаров(т.р.)						

Оценить стратегический потенциал и эффективность работы предприятия, написать вывод. Посредством метода SNW- анализ произвести оценку внутренней бизнес-среды исследуемого предприятия, составив матрицу SNW- анализа.

**Задание 2.**

1. С учетом тенденций развития организаций Краснодарского края произвести оценку возможностей и угроз развитию деятельности организации (по вариантам). Составить

матрицу факторов внешней бизнес-среды. Определить оценку каждого фактора. Критерий оценки обосновать. Оценить влияние факторов внешней среды. Сделать вывод.

Анализ возможностей и угроз, генерируемых факторами внешней среды на основе SWOT- анализа:

Доминантные сферы стратегического развития	Возможности развития		Угрозы развитию	
	Наименование факторов	Оценка	Наименование факторов	Оценка
1. Потенциал формирования ресурсов организации				
2. Уровень эффективности инвестиций организации				
3. Уровень экономической безопасности организации				
4. Уровень качества управления деятельностью организации				
Итого				

2) На основе исследования показателей отчета о финансовых результатах организации и на основании исходных данных (по вариантам) определить сильные и слабые стороны внутренней бизнес-среды организации. Установить критерий оценки факторов и дать собственную оценку полученным результатам.

Анализ сильных и слабых сторон экономической системы исследуемого предприятия на основе SWOT- анализа:

Доминантные сферы стратегического развития	Сильная позиция		Слабая позиция	
	Наименование	Оценка	Наименование	Оценка
1. Потенциал формирования ресурсов организации				
2. Уровень эффективности инвестиций организации				
3. Уровень экономической безопасности организации				
4. Уровень качества				

управления деятельностью организации				
Итого				

Оценка действующей стратегии развития исследуемой организации и ее целевая ориентация

Исследуемое предприятие	Стратегическая позиция предприятия	Целевая ориентация действующей стратегии

3) На основе выбора оптимальных стратегий развития исследуемого предприятия определить приоритетные инструменты для их реализации:

<b>Предприятие</b>	
<b>Стратегия развития</b>	
<b>Целевые ориентиры стратегии</b>	_____ _____ _____
<b>Методические инструменты</b>	_____ _____
<b>Организационные инструменты</b>	_____ _____

### Критерии оценки:

**Кейс-задача – 1 балл за каждое задание:**

**1 балл** - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

**0,7 балла** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

**0,5 балла** - студент проявляет определенный уровень знаний, навыков и компетенций, но отвечает не достаточно самостоятельно, допускает неточности, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0 баллов** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**  
**Кафедра экономики и управления**

**Вопросы для устного опроса (собеседования)**  
**по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

Тема 1. Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в  
современных условиях

1. Основные тенденции развития предприятий и организаций в современных условиях
2. Формы развития организаций
3. Стратегические проблемы развития
4. Структура экономики
5. Специфические стратегические проблемы развития отраслей

Тема 2. Стратегия предприятия, стратегическое управление

1. Система менеджмента организации
2. Понятие «Стратегический менеджмент»
3. Место и роль стратегического менеджмента в системе менеджмента организации
4. Сущность стратегического менеджмента
5. Стратегический аспект в управлении организацией
6. Долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегическое управление
7. Факторы, определившие развитие стратегического менеджмента
8. Модель процесса стратегического управления организацией
9. Элементы модели и их содержание
10. Стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии

Тема 3. Стратегический маркетинг

1. Понятие стратегического маркетинга
2. Функции стратегического маркетинга
3. Понятие продуктово-маркетинговой стратегии
4. Ключевые вопросы (пункты) продуктово-маркетинговой стратегии
5. Первичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии
6. Последовательность и основные этапы разработки продуктово-маркетинговой стратегии
7. Продуктовый профиль, его определение
8. SWOT-анализ по продукту
9. Исследование жизненного цикла продукта
10. SNW-анализ по продукту
11. Базовые конкурентные стратегии как инструмент стратегии
12. Вторичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии/программы, основные позиции продуктово-маркетинговой стратегии/программы

Тема 4. Ситуационный стратегический анализ

1. Понятие внешней среды организации и значимость ее анализа
2. Дальняя внешняя среда организации (макроокружение)
3. Ближняя внешняя среда организации (микроокружение)



4. SWOT-анализ
5. PEST-анализ
6. Многофакторный системный анализ внешней среды организации
7. Понятие внутренней среды организации
8. Элементы и подсистемы внутренней среды организации
9. Значение стратегического анализа внутренней среды организации
10. Структура стратегического анализа внутренней среды организации
11. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов
12. Сценарное планирование как элемент системы стратегического управления и этап стратегического анализа

#### Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия

1. Понятие миссии организации и ее значение
2. Составляющие миссии организации
3. Определение миссии организации
4. Цели организации, стратегические и оперативные цели
5. Стратегические целевые приоритеты
6. Методологические подходы к формированию стратегии предприятия
7. Стратегия организации – система бизнес-стратегий
8. Последовательность этапов разработки стратегии организации как системы бизнес-стратегий
9. Бизнес-стратегия: типовые варианты и ситуации
10. Система бизнес-стратегий: типовые модели
11. Модель BCG
12. Модель GE/McKinsey
13. Стратегия системы бизнесов и стратегическая синергия
14. Стратегия организации – система функциональных стратегий
15. Стратегия управления персоналом: понятие, основные стратегические позиции
16. Финансовая стратегия: понятие, основные стратегические позиции
17. Многообразие функциональных стратегий

#### Тема 6. Стратегия и техническая политика предприятия

1. Техника и технология
2. Технические средства на предприятии
3. Понятие технической политики предприятия
4. Содержание технической политики предприятия
5. Производственная стратегия как форма реализации положений технической политики предприятия
6. Ключевые позиции производственной стратегии

#### Тема 7. Стратегия внешнеэкономической деятельности

1. Внешнеэкономическая деятельность предприятия
2. Мотивы (причины) выхода на внешние рынки
3. Цели внешнеэкономической деятельности
4. Формы внешнеэкономической деятельности и их содержание
5. Ключевые стратегические решения во внешнеэкономической деятельности
6. Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности
7. Стратегии проникновения на внешние рынки
8. Принципы построения внешнеэкономических служб на фирме

#### Тема 8. Стратегия и организационная структура

1. Понятие организационной структуры
2. Виды организационных структур
3. Стратегии и виды организационной структуры
4. Реализация стратегии
5. Стратегические изменения как внутреннее содержание стратегии
6. Изменение организационной структуры
7. Типы структур управления
8. Организационное проектирование
9. Стадии проектирования организационной структуры

#### Тема 9. Стратегический потенциал организации

1. Стратегический потенциал организации
2. Элементы стратегического потенциала организации
3. Анализ стратегического потенциала организации
4. Понятие конкуренции
5. Конкурентная среда
6. Стратегический анализ конкуренции и конкурентной среды
7. Стратегические конкурентные группы
8. Конкурентные преимущества
9. Классификация конкурентных преимуществ
10. Источники конкурентных преимуществ
11. Виды конкурентных преимуществ
12. Конкурентоспособность
13. Конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы
14. Конкурентная позиция организации

#### Критерии оценки:

**1 балл** - выставляется студенту, если он глубоко и полно раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует творческое мышление;

**0,7 балла** - выставляется студенту, если он раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует навыки самостоятельного изучения и систематизации литературных источников, но допускает отдельные погрешности;

**0,5 балла** - выставляется студенту, если он в целом раскрывает суть проблемы, но отдельные вопросы излагает поверхностно;

**0,3 балла** - выставляется студенту, если при ответе на вопросы преподавателя он затрагивает суть проблемы, но содержание поверхностное, слабо структурированное, нарушена логика изложения;

**0 баллов** - выставляется студенту, если он не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость, содержание устного ответа студента не отражает усвоение материала по заданной теме.

Составитель:  
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**

**Кафедра экономики и управления**

**Темы докладов  
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

Тема 1. Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в  
современных условиях

1. Современные проблемы стратегического развития организаций
2. Развитие научных взглядов на стратегическое управление организацией
3. Эволюция условий и задач предпринимательской деятельности
4. Этапы становления науки управления
5. Выбор системных решений в соответствии с изменчивостью внешней среды.

Тема 2. Стратегия предприятия, стратегическое управление

1. Стратегическое управление в системе управления современной организации
2. Взаимосвязь стратегического менеджмента и тактического управления
3. Практика применения российскими предприятиями принципов стратегического управления
4. Стратегический и оперативный менеджмент
5. Концепция стратегического управления

Тема 3. Стратегический маркетинг

1. Сущность и особенности стратегических решений в области маркетинга
2. Функции стратегического маркетинга
3. Продуктовый профиль организации
4. Ключевые позиции продуктово-маркетинговой стратегии
5. Базовые конкурентные стратегии
6. Концепция жизненного цикла отрасли.
7. Концептуальные особенности стратегического маркетинга как подхода к управлению организацией
8. Современный инструментарий, используемый при разработке маркетинговой стратегии организации
9. Маркетинговые стратегии, реализуемые российскими и зарубежными предприятиями

Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия

1. Значение миссии организации, мировая и российская практика ее выбора и определения
2. Современные особенности стратегических целей организации
3. Методологические подходы к разработке стратегии организации
4. Место и роль ситуационного анализа в развитии современной организации
5. Современные инструменты ситуационного анализа
6. Анализ внешней среды организации на основе PEST-анализа
7. Современные методики анализа внутренней среды организации

Тема 6. Стратегия и техническая политика предприятия

1. Техническая политика современной организации
2. Технологическая политика современной организации
3. Взаимосвязь технической политики со стратегическим управлением
4. Установление баланса между сильными и слабыми сторонами деятельности организации на основе совершенствования технической политики
5. Инструменты технической политики организации
6. Стратегии и инновации в бизнесе

#### Тема 7. Стратегия внешнеэкономической деятельности

1. Применения стратегического подхода к организации внешнеэкономической деятельности торговой организации
2. Влияние факторов макросреды на развитие внешнеэкономической деятельности
3. Диагностика эффективности ВЭД
4. Мониторинг внешней среды и прогнозирование ВЭД
5. Структура и масштабы конкуренции по М. Портеру.
6. Организация и ее стратегия внешнеэкономической деятельности в современных условиях глобализации
7. Практика применения организациями стратегий выбора и проникновения на внешние рынки
8. Использование наступательных конкурентных стратегий для создания конкурентного преимущества.

#### Тема 8. Стратегия и организационная структура

1. Определение стратегических факторов и оценочных показателей при анализе внутренней системы организации
2. Понятие устойчивых конкурентных преимуществ и направления их достижения
3. Влияние базовой стратегии организации на ее организационную структуру
4. Зависимость типа организационной структуры организации от комплекса функциональных стратегий
5. Формирование стратегии развития на основе возможностей и стратегического видения.
6. Современные организационные структуры, ориентированные на решение стратегических проблем развития организации
7. Неудачные конкурентные стратегии
8. Преимущества и недостатки основных конкурентных стратегий
9. Соответствие некоторых типов структур стратегиям развития компании

#### Тема 9. Стратегический потенциал организации

1. Определение стратегических ресурсов организации
2. Персонал организации и эффективность его использования
3. Способы и традиции управления персоналом
4. Уровень социальной напряженности и конфликтности
5. Анализ издержек компании
6. Понятие устойчивых конкурентных преимуществ и направления их достижения.
7. Составляющие стратегического потенциала современной организации
8. Инструментарий оценки стратегического потенциала организации
9. Конкурентные преимущества современной организации и их источники
10. Конкурентоспособность российских предприятий на мировом рынке

#### Тема 10. Проектирование систем управления

1. Практика применения принципа взаимообусловленности стратегических целей, системы и структуры управления организации

2. Модели организационных изменений К. Левина и Вайсборда.
3. Особенности применения метода управления сопротивлением при внедрении стратегических изменений.
4. Индивидуальное и групповое сопротивление изменениям.
5. Управление сопротивлением.

**Критерии оценки:**

**Реферат** (в течение семестра студент должен выполнить 2 реферата на любые из рекомендуемых тем)– **2 балла за 1 реферат:**

**2 балла** - выставляется студенту, если реферат глубоко и полно раскрывает основные положения рассматриваемой темы, отражает изучение и систематизацию теоретических и практических материалов, демонстрирует самостоятельное мышление и усвоение заданной темы;

**1,5 балла** - выставляется студенту, если реферат раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует навыки самостоятельного изучения и систематизации источников, но имеет отдельные погрешности;

**1 балл** - выставляется студенту, если реферат в целом отражает суть проблемы, но содержание недостаточно самостоятельное, нарушена логика изложения, либо отдельные вопросы изложены поверхностно;

**0 баллов** - выставляется студенту, если реферат не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, содержание не самостоятельное, не отражает усвоение материала по заданной теме.

Составитель:  
д.э.н., профессор



---

А.З. Рысьмятов

## КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА

## Кафедра экономики и управления

Темы дискуссий  
по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Каковы позиции и роль стратегического управления в общей системе менеджмента?
2. В чем заключаются основные причины возникновения стратегического управления?
3. Определите специфические особенности стратегического управления по сравнению с тактическим и оперативным?
4. Какие проблемы организации относятся к сфере стратегического управления?
5. Что понимается под объектом и предметом стратегического управления? Приведите примеры.
6. Каково основное содержание этапов стратегического управления?
7. Перечислите и дайте характеристику функциям стратегического менеджмента?
8. Какие виды стратегического управления известны? В каких условиях применимы?
9. На каком уровне принятия управленческих решений принимается корпоративная стратегия?
10. Чем характеризуются деловые стратегии организации? Назовите их цель и особенности.
11. Факторы выбора корпоративного роста организации
12. Что является объектом управления при разработке бизнес-стратегии?
13. Назовите базовые стратегии конкуренции.
14. Каковы условия реализации и риски стратегии лидерства в издержках?
15. В чем проявляются преимущества и недостатки стратегии дифференциации?
16. Охарактеризуйте стратегию фокусирования.
17. Каково главное условие применения стратегии раннего выхода на рынок. Охарактеризуйте данную стратегию.
18. В чем заключается преимущество, полученное от применения стратегии синергизма?
19. Что такое интенсивной рост организации в стратегическом менеджменте? Охарактеризуйте стратегии интенсивного роста.
20. Что такое интеграционный рост в стратегическом менеджменте? Охарактеризуйте стратегии интеграции.

**Критерии оценки:**

**«отлично»** - выставляется студенту, если он показал глубокое и прочное усвоение программного материала; полное, последовательное, грамотное и логически излагаемые ответы при видоизменении задания; свободно справляющиеся с поставленными задачами, знания материалы; правильно обоснованные принятые решения; владение навыками и приемами выполнения практических заданий.

**«хорошо»** - выставляется студенту, если он показал . знание программного материала; грамотное изложение, без существенных неточностей в ответе на вопрос; правильное применение теоретических знаний; владение необходимыми навыками при выполнении практических задач.

**«удовлетворительно»** - выставляется студенту, если усвоение основного материала; при ответе допускаются неточности; при ответе недостаточно верны формулировки; затруднения в выполнении практических заданий.

**«неудовлетворительно»** - выставляется студенту, если не знание программного материала; при ответе возникают ошибки; затруднения при выполнении практических заданий.

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА****Кафедра экономики и управления****Тематика курсовых работ**

1. Выбор стратегии организационных изменений на предприятии
2. Выбор стратегии развития организации
3. Конкурентоспособность организации: оценка и направления повышения
4. Оптимизация организационной структуры управления организации
5. Разработка антикризисной стратегии организации
6. Разработка конкурентной модели организации
7. Разработка конкурентной стратегии организации на потребительском рынке
8. Разработка стратегии развития сети предприятий общественного питания на потребительском рынке
9. Стратегия развития организации на региональном рынке
10. Выбор стратегии управления гостиничным хозяйством
11. Стратегия развития гостиничного комплекса на потребительском рынке
12. Повышение конкурентных преимуществ организации на основе совершенствования кадрового потенциала
13. Разработка конкурентной стратегии предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса
14. Разработка стратегии развития предприятия малого бизнеса
15. Обоснование целесообразности стратегии развития государственного (муниципального) предприятия
16. Разработка и обоснование функциональной стратегии организации
17. Обоснование миссии и целевых стратегических ориентиров предприятия
18. Разработка конкурентной стратегии ресторана
19. Разработка конкурентной стратегии гостиничного хозяйства
20. Проектирование эффективной системы управления в организации
21. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
22. Необходимость стратегического менеджмента.
23. Проблемы и трудности стратегического управления.
24. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
25. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
26. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
27. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
28. Оценка и контроль выполнения стратегии.
29. Определение миссий и целей стратегического управления.
30. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
31. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
32. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
33. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
34. Широкое и узкое понимание миссии организации.
35. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
36. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.

**Критерии оценки:**

Максимальная сумма баллов по курсовой работе устанавливается в соответствии с «Положением о рейтинговой оценке успеваемости и качества знаний студентов в ФГБОУ ВО

«РЭУ им. Г.В. Плеханова» и Положением о курсовой работе в размере 100 баллов и распределяется следующим образом:

Разделы курсовой работы	Максимальное количество баллов
Содержательная часть	55
Оформление и информационное сопровождение	20
Защита	25
<b>Итого</b>	<b>100</b>

Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную, четырех балльную

100-балльная система оценки	Традиционная 4-балльная система оценки
85-100 баллов	Оценка «отлично» или «зачтено»
70-84 балла	Оценка «хорошо» или «зачтено»
50-69 баллов	Оценка «удовлетворительно» или «зачтено»
менее 50 баллов	Оценка «неудовлетворительно» или «незачтено»

Составитель:  
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов



**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА**  
**Кафедра экономики и управления**  
**Вопросы для подготовки к экзамену**

Номер вопроса	Перечень вопросов к экзамену
1.	Сущность и содержание стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России
2.	Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление», «миссия организации»
3.	Отличия стратегического управления от стратегического планирования
4.	Отличия стратегического управления от оперативного управления
5.	Структура и особенности процесса стратегического управления
6.	Понятие внешней среды организации, структура внешней среды и характеристики
7.	Анализ экономических факторов внешней среды организации
8.	Анализ политических факторов внешней среды организации
9.	Анализ социокультурных факторов внешней среды организации
10.	Понятие и направления анализа внутренней среды организации
11.	Задачи и содержание анализа внутренней среды организации
12.	Цели организации; сферы установления целей, критерии их оценки
13.	Анализ стратегического потенциала организации
14.	Взаимосвязь видов стратегий и политики организации
15.	Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации
16.	Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам
17.	Условия применения и риски стратегии дифференциации
18.	Понятие стратегии
19.	Общая характеристика функциональной стратегии. Ее соотношение с корпоративной стратегией
20.	Общая характеристика стратегии бизнес-единицы (БЕ). Понятие «стратегическая бизнес-единица»
21.	Сущность миссии и ее значение для стратегического управления
22.	Необходимость и виды анализа стратегических факторов
23.	Сущность и порядок применения SWOT-анализа
24.	Сущность и порядок применения PEST-анализа
25.	Сущность и порядок применения SNW-анализа
26.	Подход к определению стратегии на основе анализа новизны рынка и продукта (Ансофф)
27.	Подход к определению стратегии на основе анализа динамики рынка и конкурентной позиции (Томпсон и Стрикленд)
28.	Подход к определению стратегии на основе анализа конкурентных преимуществ и масштабов рынка (Портер)
29.	Характеристика стратегий лидерства (Портер)
30.	Характеристика стратегий фокусирования (Портер)
31.	Общая характеристика стратегий концентрированного роста
32.	Общая характеристика стратегий интегрированного роста
33.	Общая характеристика стратегий диверсифицированного роста
34.	Общая характеристика стратегий сокращения
35.	Сущность портфельного анализа и планирования

36.	Основные этапы портфельного анализа и планирования
37.	Портфельный анализ на основе матрицы БКГ
38.	Портфельный анализ на основе матрицы Маккинси
39.	Преимущества и недостатки портфельного анализа на матричной основе
40.	Влияние стратегий на формирование организационных структур
41.	Стратегический маркетинг как составная часть стратегического менеджмента
42.	Понятие продуктово-маркетинговой стратегии и обоснование ее эффективности
43.	Характеристика методов обоснования ПМС (ABC-анализ, SNW-анализ по продукту и т.д.)
44.	Понятие стратегии ВЭД и мотивы выхода на внешний рынок
45.	Стратегические решения во внешнеэкономической деятельности
46.	Стратегии проникновения на внешние рынки
47.	Стратегии выбора целевого рынка для ВЭД
48.	Показатели эффективности стратегического потенциала организации
49.	Понятие и особенности формирования оперативной стратегии
50.	Характеристика и виды стратегий стабилизации, цель их применения
51.	Понятие внешней среды организации и значимость ее анализ
52.	Дальняя внешняя среда организации (макросреда)
53.	Ближняя внешняя среда организации (микросреда)
54.	SWOT-анализ
55.	PEST-анализ
56.	Многофакторный системный анализ внешней среды организации
57.	Понятие внутренней среды организации
58.	Элементы и подсистемы внутренней среды организации
59.	Значение стратегического анализа внутренней среды организации
60.	Структура стратегического анализа внутренней среды организации
61.	SNW-подход к анализу внутренних ресурсов
62.	Сценарное планирование как элемент системы стратегического управления и этап стратегического анализа
63.	Понятие технической политики предприятия
64.	Содержание технической политики предприятия
65.	Производственная стратегия как форма реализации положений технической политики предприятия
66.	Ключевые позиции производственной стратегии
67.	Формы внешнеэкономической деятельности и их содержание
68.	Ключевые стратегические решения во внешнеэкономической деятельности
69.	Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности
70.	Стратегии проникновения на внешние рынки
71.	Принципы построения внешнеэкономических служб на фирме
72.	Стратегия организации – система функциональных стратегий

#### Практические задания к экзамену

1. Составить резюме анализа внешних (внутренних) стратегических факторов в соответствии с методикой EFAS.
2. Построить позиционную карту рынка по заданным стратегическим группам конкурентов в заданной размерности.
3. Провести анализ корпоративного портфеля организации методом BCG, выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.
4. Провести анализ корпоративного портфеля организации методом McKincey - GE, выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

5. Построить гистограмму и провести анализ Парето для заданной структуры себестоимости продукции отрасли.
6. Определить оптимальную структуру портфеля ценных бумаг организации с точки зрения минимизации рисков.

Задача №7. Составить резюме анализа внешних стратегических факторов (не менее 5) в соответствии с методикой EFAS для рынка туристских услуг С-Петербурга. Студент выступает в качестве эксперта. Вес и степень влияния факторов определяются методом анализа иерархий.

Примечание. Задача решается с применением пакета TPR.

Задача № 8. В таблице 1 приведены данные по региональному рынку молока и молочных продуктов. Построить позиционную карту стратегических групп конкурентов.

Таблица 1.

Вид бизнеса	Цена	Качество	ОДР (%)
ОАО «Молокозавод №1»	Выше средней	Высокое	40
Мелкие производители из сельских районов области	Ниже средней	Среднее	25
Импортная продукция	Средняя	Ниже среднего	15
Продукция фирм из других регионов России	Выше средней	Среднее	20

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №9. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 2. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Таблица 2.

Вид бизнеса	ТРР	ОДР	Стоимость активов (млн. \$)
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15
Сеть минигостинниц	0,14	1,1	13
Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №10. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 3. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Таблица 3.

Факторы	Вес фактора	Оценка фактора			
		АЗС	Добыча торфа	Пр-во кирпича	Пр-во с/х продукции

Привлекательность рынка					
Объем рынка	0,15	7,6	2	6,8	6
Покупательная способность	0,3	3,1	3,5	6,4	2,5
Прибыльность	0,2	4,2	2,1	4,9	1,9
Конкуренция	0,3	1,5	6,8	4,2	2,2
Стабильность спроса	0,05	6,4	2	5,1	6,2
Суммарная оценка	1	3,68	3,91	5,435	3
Сила бизнеса					
Качество	0,1	4,5	5	4,1	3,4
Цена	0,35	7,1	3,3	6,7	2
Известность ТМ	0,1	4,8	5,2	5	1,1
Уровень сервиса	0,2	5,3	4,2	3,7	4,8
Эффективность сбыта	0,25	5,9	4,5	3,1	3
Суммарная оценка	1	5,95	4,14	4,77	2,86
Величина активов (млн. \$)	360	200	70	50	40
Относительная величина активов	1,000	0,556	0,194	0,139	0,111

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №11. В таблице 4 приведены данные по себестоимости услуг предприятия (гостиницы) и аналогичные данные в среднем по отрасли в данном регионе. Построить диаграмму Парето и произвести анализ структуры себестоимости услуги в сравнении со среднеотраслевой.

Таблица 4.

Статья затрат	Зарплата персонала	Стоимость коммунальных услуг	Амортизационные издержки	Затраты на безопасность	Другие затраты
Предприятие (руб.)	500	100	250	100	50
В среднем по отрасли (%)	25	25	30	15	5

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №12. Среднее квадратическое отклонение курса ценных бумаг за период наблюдения приведены в таблице 5. Определить оптимальное соотношение ценных бумаг в портфеле организации с точки зрения минимизации риска.

Таблица 5.

Тип ЦБ	А	Б	В	Г	Д
СКО (руб.)	500	100	250	10	150

Задача №13.

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

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

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

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

Используя данную информацию:

- А) определите стадии зрелости и конкурентные позиции данных отраслей Корпорации А;
- Б) определите положение каждого вида бизнеса на матрице модели ADL/LC;
- В) осуществите «естественный выбор» стратегии развития каждого бизнеса в соответствии с его позицией на матрице.

Задача №14.

Вы изучили, что исходным этапом процесса разработки стратегии является анализ стратегических факторов среды, в которой действует предприятие.

На основании изученного материала, а также применяя источники дополнительной литературы, составьте перечень слабых и сильных сторон организации (предприятия), с деятельностью которого Вы хорошо знакомы, а также список конкретных возможностей и угроз, имеющих место или только зарождающихся в окружении данной организации.

Задача №15.

Молочный комбинат «Здоровье» производит молочную продукцию. Продукция комбината пользуется спросом, и руководство планирует увеличить объемы производства в отчетном году, а также расширить ассортимент молочной продукции. В рамках этого продолжает развиваться программа "Школьное молоко", а также проводится техническое усовершенствование производственных мощностей.

С этого года на предприятии внедрен новый проект "Тетра Фино Асептик", в соответствии с которым введена в действие новая упаковочная линия. Это позволяет увеличить срок годности молочных продуктов до 30 дней.

На основании имеющихся данных, предложите некоторые мероприятия, которые помогут совершенствоваться:

- А) сбытовую политику предприятия;
- Б) коммуникационную политику.

Обозначьте проблемы, которые могут возникнуть у данного предприятия при разработке сбытовой и коммуникационной политики.

Третья часть:

Задача №16.

Провести стратегическую диагностику коммерческого предприятия. Разработать предварительные рекомендации по стратегии развития предприятия, исходя из результатов анализа.

Задача №17.

В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В

России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
  - будь хозяином на своем месте;
  - не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
  - относись с уважением и вниманием к окружающим;
  - все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
  - с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
  - не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ только один - на общество.

### *Вопросы*

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита доведя их число до десяти.

#### Задача №18

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

#### Задача №19

Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

#### Задача №20

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

#### Задача №21

Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В

ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

Задача №22

Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

Задача №23

Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Задача №24

Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Как поступите вы? Почему?

Задача №25

Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Задача №26

Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Задача №27

Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано.

Как вы поступите?

Задача №28

Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного

даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Что вы предпримите? Почему?

Задачи №29-31

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого от непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

*Вопросы*

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.
2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?
3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

Задача №32

Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основании перспективного плана. Планирование социального развития - это составление планов не только для коллектива в 59 целом, но и для отдельных работников. Индивидуальный план называется картой социально-профессионального роста, или карьерограммой. Это своеобразный договор, заключаемый работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности на предприятии. Карьерограмма состоит из нескольких разделов. В первом разделе в хронологическом порядке отмечаются события, этапы роста (развития) работника. К событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, в благах, распределяемых на предприятии. Диапазон событий, значимых для человека и вызывающих у него необходимость роста, достаточно широк. Второй раздел включает требования, которые должны выполнить работники в процессе своего развития. Какое, например, образование (квалификацию) нужно приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работы осуществить, чтобы получить дополнительное поощрение и т. п. Третий раздел



карьерограммы содержит перечень обязательств администрации по отношению к работнику, претворение их в жизнь способствует его росту. В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований к нему, а администрацией - ее обязательств. Попробуйте составить проект своей карьерограммы, который вы хотели бы представить руководству фирмы, учитывая современные возможности предпринимательства в России.

#### Задача №33

На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей, лесоматериалов и других преимущественно сырьевых ресурсов необычно выглядит экспорт готовой продукции из России на японский автомобильный рынок. Серийное производство колесных дисков из алюминиевых сплавов на мощностях научно-производственного объединения «Авиатехнология», а также дисков из магнитных сплавов - на Соликамском магниевом заводе основано на современной технологии. 67 По всем характеристикам российская продукция превосходит зарубежную. Для того чтобы убедиться в этом, японцы устроили российской стороне серьезную проверку: меняли параметры изделий, ставили жесткие требования «к качеству продукции, дизайну и т. д. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. К тому же Япония не первая страна, где убедились в высоком качестве продукции российских предприятий. У россиян имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, эта продукция используется на спортивных автомобилях в престижных международных соревнованиях, ею заинтересовались американские фирмы «Дженерал моторе» и «Форд». Вопросы 1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на элитных автомобильных рынках? 2. В чем конкретно заключается роль менеджеров российских предприятий по успешному продвижению на мировой рынок готовой продукции?

#### Задача №34

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе. Не смотря на то что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами: • предоставлять услуги в соответствии с платой; • обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе; • заботиться о посетителях. Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания. 68 Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции: 1. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений. 2. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника. 3. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

#### Задача №35

Этикет бизнесмена включает как минимум: • правила представления и знакомства; • порядок проведения деловых переговоров и контактов; • соблюдение общепринятых требований к внешнему облику, речи, манерам, умению одеваться и т. д. • порядок оформления служебных документов. Вопросы 1. Какова, по вашему мнению, роль этикета в современном бизнесе? 2. Что, помимо отмеченного выше, может относиться к понятию «этикет бизнесмена»? 3. Какие особенности этикета характерны для российских практики и менталитета?

#### Задача №36

Сложилось мнение, что новые организационные структуры компаний многое изменяют в работе ее менеджеров. К таким изменениям относятся: • решение проблем не может быть полностью предоставлено другим специалистам. Представители руководства должны стать лидерами в реализации стратегических проектов, обеспечивать интегрированное управление

нововведениями, преобразованиями во всех подсистемах, включая развитие человеческих ресурсов; • так как в процессе разработки стратегии приходится учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, менеджеры высшего уровня обязаны уделять больше внимания оценке совместимости, непротиворечивости отдельных решений, регулировать связи между фазами реализации и постановки (уточнения) целей; • в связи с тем, что ожидаемые результаты процесса разработки стратегических решений часто меняются, руководителям не следует жестко фиксировать конкретные цели и нормы на определенный период, а следует предлагать сценарии, возможные направления развития и рекомендации для менеджеров других уровней; • приходится существенно перестраивать взаимосвязи между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами, работающими в различных подразделениях фирмы. Вопросы 1. Какие еще, кроме приведенных ранее, изменения в деятельности менеджеров характерны для последнего времени? 2. Считаете ли вы, что подобные изменения органично связаны с современными достижениями в экономике, науке, технике, управлении, или это вызвано какими-то другими причинами (указать какими)?

### Критерии оценки:

**Экзамен** по результатам изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» в 6 семестре проводится в устной форме и соответствует 40 баллам. Экзамен состоит из двух теоретических вопросов и одного практического задания. Оценка по результатам экзамена выставляется по следующим критериям:

- правильный ответ на первый вопрос – 12 баллов;
- правильный ответ на второй вопрос - 12 баллов;
- правильное решение задачи – 16 баллов.

**Итоговый балл** формируется суммированием баллов за промежуточную аттестацию и баллов, набранных перед аттестацией в течение семестра. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную, четырехбалльную (двухбалльную) шкалу производится следующим образом:

Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную, четырехбалльную

100-балльная система оценки	Традиционная 4-балльная система оценки
85-100 баллов	Оценка «отлично» или «зачтено»
70-84 балла	Оценка «хорошо» или «зачтено»
50-69 баллов	Оценка «удовлетворительно» или «зачтено»
менее 50 баллов	Оценка «неудовлетворительно» или «незачтено»

Каждая шкала оценки включает критерии, на основе которых выставляются оценки при проведении текущего контроля и промежуточной аттестации:

Шкала оценки	Оценка	Критерий выставления оценки
четыrehбалльная	отлично	Студент глубоко и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает теорию с практикой. Студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами, заданиями и другими видами применения знаний, показывает знания законодательного и нормативного материала, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ, обнаруживает умение самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок
	хорошо	Студент твердо знает программный материал, грамотно и по

		существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми навыками при выполнении практических заданий
	удовлетворительно	Студент усвоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий
	неудовлетворительно	Студент не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические работы.

Составитель:  
д.э.н., профессор



А.З. Рысьмятов

**Образец оформления экзаменационного билета**  
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Кафедра экономики и управления**

Направление подготовки: 38.03.02  
«Менеджмент»  
Направленность (профиль) программы  
«Менеджмент организации»

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_**  
**по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

1.	Сущность и содержание стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России
2.	Условия применения и риски стратегии дифференциации
3.	Задание

Преподаватель, д.э.н., профессор \_\_\_\_\_

(подпись)

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

(подпись)

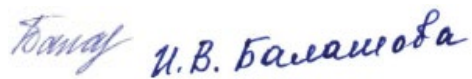
И.В. Балашова

Утверждено на заседании КЭУ протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Фонд оценочных средств с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой

  
И.В. Балашова

2. Фонд оценочных средств с внесенными дополнениями и изменениями рекомендован к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 6 от 27.01.2022 г.

Заведующий кафедрой



И.В. Балашова