Приложение

к рабочей программе дисциплины

«Стратегический менеджмент продвинутый курс»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

Кафедра экономики и управления

Фонд оценочных средств

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

**Стратегический менеджмент продвинутый курс**

Направления и профили подготовки

38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

 Государственное регулирование экономики

Форма обучения

очная

Владивосток 2020

**1 Перечень формируемых компетенций**

Таблица – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программе

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Код компетенции | Формулировка компетенции | Номер этапа |
|
| ПК-5 | Владением современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике | 2 |
| ПК-7 | Способностью разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля | 1 |

Компетенция считается сформированной на данном этапе (номер этапа таблица 1 ФОС) в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

**2 Описание критериев оценивания планируемых результатов обучения**

***<ПК-5> <*Владением современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике*>***

|  |  |
| --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения**(показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения) | **Критерии оценивания результатов обучения** |
| **Знает** | методические подходы, методы и инструменты исследования, анализа и обоснования принимаемых решений стратегического развития организаций; | Понимание вопроса и умение объяснить соотношение корректности подходов, методов и инструментов и решений по стратегическому управлению. |
| методы выявления угроз и рисков развития социальной и экономической сфер государства; | Корректное использование риск ориентированного подхода к оценке вероятности угроз в социальной и экономической сферах. |
| **Умеет** | применять на практике методологию разработки функциональных стратегий организации; | Корректность и обоснованность выбора метода разработки и вида стратегии организации. |
| систематизировать и обобщать информацию для разработки стратегических планов и документов; | Полнота и соответствие систематизированной информации наполнению планов и стратегий. |
| **Владеет навыками и/или опытом деятельности** | разработки, согласования и реализации управленческих решений по совершенствованию системы стратегического планирования и управления в организации; | Своевременное и правильное прохождение процедур принятия ключевых стратегических решений и реализации стратегии. |

***<ПК-7> <Способностью разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля>***

|  |  |
| --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения**(показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения) | **Критерии оценивания результатов обучения** |
| **Знает** | актуальные нормативы и показатели оценки эффективности реализации стратегии; | Понимание и умение прокомментировать показатели реализации стратегии и ее эффективности.  |
| **Умеет** | применять методы управленческого контроля для оценки результатов и достижения целевых показателей реализации планов и программ стратегического развития организации; | Корректность применения методов управленческого контроля для оценки результатов деятельности организации. |
| разрабатывать корпоративную и функциональные стратегии организации; | Степень соответствия предлагаемой корпоративной или функциональной стратегии миссии и целям организации. |
| **Владеет навыками и/или опытом деятельности** | реализации корпоративной и функциональных стратегий организации; | Степень соответствия показателей реализации корпоративной и функциональных стратегий миссии и целям организации;. |
| сравнительной оценки ключевых показателей эффективности деятельности по реализации корпоративной и функциональных стратегий; | Корректность выбора метода сопоставления показателей эффективности и соответствие выводов полученным результатам. |

**3 Перечень оценочных средств**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Контролируемые планируемые результаты обучения | Контролируемые темы дисциплины | Наименование оценочного средства и представление его в ФОС\* |
| **текущий контроль** | **промежуточная аттестация** |
| Знания: | * методических подходов, методов и инструментов исследования, анализа и обоснования принимаемых решений стратегического развития организаций;
 | 1. Современная концепция стратегического управления.
 | Доклад (5.1) | Эссе (5.2) |
| Выступление (5.1) | Реферат (5.2) |
| Сообщение (5.1) | Задание (5.3) |
| Деловая игра (5.3) | Задача (5.3) |
| Экспресс-тест (5.4) | Тест (5.4) |
| * методов выявления угроз и рисков развития социальной и экономической сфер государства;
 | 1. Стратегии в организации.
 | Доклад (5.1) | Эссе (5.2) |
| Выступление (5.1) | Реферат (5.2) |
| Сообщение (5.1) | Задание (5.3) |
| Деловая игра (5.3) | Задача (5.3) |
| Экспресс-тест (5.4) | Тест (5.4) |
| * актуальных нормативов и показателей оценки эффективности реализации стратегии;
 | 1. Стратегический выбор и формирование стратегии.
 | Доклад (5.1) | Эссе (5.2) |
| Выступление (5.1) | Реферат (5.2) |
| Сообщение (5.1) | Задание (5.3) |
| Деловая игра (5.3) | Задача (5.3) |
| Экспресс-тест (5.4) | Тест (5.4) |
| * методов выявления угроз и рисков развития социальной и экономической сфер государства;
 | 1. Управление реализацией стратегии.
 | Доклад (5.1) | Эссе (5.2) |
| Выступление (5.1) | Реферат (5.2) |
| Сообщение (5.1) | Задание (5.3) |
| Деловая игра (5.3) | Задача (5.3) |
| Экспресс-тест (5.4) | Тест (5.4) |
| Умения: | * систематизировать и обобщать информацию для разработки стратегических планов и документов;
 | 1. Современная концепция стратегического управления.
 | Доклад (5.1) | Эссе (5.2) |
| Выступление (5.1) | Реферат (5.2) |
| Сообщение (5.1) | Задание (5.3) |
| Деловая игра (5.3) | Задача (5.3) |
| Экспресс-тест (5.4) | Тест (5.4) |
| * применять на практике методологию разработки функциональных стратегий организации;
 | 1. Стратегии в организации.
 | Доклад (5.1) | Эссе (5.2) |
| Выступление (5.1) | Реферат (5.2) |
| Сообщение (5.1) | Задание (5.3) |
| Деловая игра (5.3) | Задача (5.3) |
| Экспресс-тест (5.4) | Тест (5.4) |
| * применять на практике методологию разработки функциональных стратегий организации;
 | 1. Стратегический выбор и формирование стратегии.
 | Доклад (5.1) | Эссе (5.2) |
| Выступление (5.1) | Реферат (5.2) |
| Сообщение (5.1) | Задание (5.3) |
| Деловая игра (5.3) | Задача (5.3) |
| Экспресс-тест (5.4) | Тест (5.4) |
| * применять методы управленческого контроля для оценки результатов и достижения целевых показателей реализации планов и программ стратегического развития организации;
 | 1. Управление реализацией стратегии.
 | Доклад (5.1) | Эссе (5.2) |
| Выступление (5.1) | Реферат (5.2) |
| Сообщение (5.1) | Задание (5.3) |
| Деловая игра (5.3) | Задача (5.3) |
| Экспресс-тест (5.4) | Тест (5.4) |
| Навыки:/владение | * разработки, согласования и реализации управленческих решений по совершенствованию системы стратегического планирования и управления в организации;
 | 1. Современная концепция стратегического управления.
 | Доклад (5.1) | Эссе (5.2) |
| Выступление (5.1) | Реферат (5.2) |
| Сообщение (5.1) | Задание (5.3) |
| Деловая игра (5.3) | Задача (5.3) |
| Экспресс-тест (5.4) | Тест (5.4) |
| * разработки, согласования и реализации управленческих решений по совершенствованию системы стратегического планирования и управления в организации;
 | 1. Стратегии в организации.
 | Доклад (5.1) | Эссе (5.2) |
| Выступление (5.1) | Реферат (5.2) |
| Сообщение (5.1) | Задание (5.3) |
| Деловая игра (5.3) | Задача (5.3) |
| Экспресс-тест (5.4) | Тест (5.4) |
| * реализации корпоративной и функциональных стратегий организации;
 | 1. Стратегический выбор и формирование стратегии.
 | Доклад (5.1) | Эссе (5.2) |
| Выступление (5.1) | Реферат (5.2) |
| Сообщение (5.1) | Задание (5.3) |
| Деловая игра (5.3) | Задача (5.3) |
| Экспресс-тест (5.4) | Тест (5.4) |
| * сравнительной оценки ключевых показателей эффективности деятельности по реализации корпоративной и функциональных стратегий;
 | 1. Управление реализацией стратегии.
 | Доклад (5.1) | Эссе (5.2) |
| Выступление (5.1) | Реферат (5.2) |
| Сообщение (5.1) | Задание (5.3) |
| Деловая игра (5.3) | Задача (5.3) |
| Экспресс-тест (5.4) | Тест (5.4) |

**4 Описание процедуры оценивания**

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности\*

|  |  |
| --- | --- |
| Вид учебной деятельности | Наименование оценочного средства |
| Активность  | Эссе, реферат | Экспресс-тест  | Тест по теме | Доклад | Выступление | Сообщение | Задание | Кейс-задача | Деловая игра | Тест | Итого |
| Лекции | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |
| Практические занятия | 5 |  |  |  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |  | 35 |
| Самостоятельная работа |   | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 | 15 |
| ЭОС Moodle |   |  | 5 | 5 |  |  |  |  |  |  | 10 | 20 |
| Промежуточная аттестация |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 20 | 20 |
| Итого | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 10 | 5 | 45 | 100 |

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сумма балловпо дисциплине | Оценка по промежуточной аттестации | Характеристика качества сформированности компетенции |
| от 91 до 100 | «зачтено» / «отлично» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности. |
| от 76 до 90 | «зачтено» / «хорошо» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.  |
| от 61 до 75 | «зачтено» / «удовлетворительно» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. |
| от 41 до 60 | «не зачтено» / «неудовлетворительно» | У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков. |
| от 0 до 40 | «не зачтено» / «неудовлетворительно» | Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков. |

**5 Примерные оценочные средства**

5.1 Перечень вопросов для обсуждения на семинарском занятии, круглом столе, дискуссии, полемике, диспуте, дебатах по темам дисциплины:

1. Каковы сущность и содержание стратегического управления компанией?
2. Поясните функции стратегического управления компанией.
3. Какие ключевые вопросы должен ответить каждый руководитель компании для обеспечения ее эффективного и устойчивого развития?
4. Поясните содержание матрицы разработки и реализации стратегических управленческих решений.
5. Поясните распределение полномочий на принятие стратегических решений в компании.
6. Разработайте обоснованные ответы на ключевые вопросы руководителей компании на базе матрицы разработки и реализации стратегических управленческих решений (на конкретных примерах из лучших практик).
7. Проведите сравнительный анализ этапов разработки и реализации стратегических управленческих решений (на конкретных примерах из лучших практик).
8. Проведите сравнительный анализ распределения полномочий в компании на принятие стратегических решений (на конкретных примерах из лучших практик).
9. Проведите сравнительный анализ функций стратегического управления компанией (на конкретных примерах из лучших практик).
10. Заполните матрицу разработки и реализации стратегических управленческих решений для этапа «Разработка стратегии развития компании» (на конкретном примере).
11. Заполните матрицу разработки и реализации стратегических управленческих решений для этапа «Реализация стратегии развития компании» (на конкретном примере).
12. Каковы сущность и содержание стратегического управления компанией?
13. Поясните функции стратегического управления компанией.
14. Ка какие ключевые вопросы должен ответить каждый руководитель компании для обеспечения ее эффективного и устойчивого развития?
15. Поясните содержание матрицы разработки и реализации стратегических управленческих решений.
16. Поясните распределение полномочий на принятие стратегических решений в компании.
17. Разработайте обоснованные ответы на ключевые вопросы руководителей компании на базе матрицы разработки и реализации стратегических управленческих решений (на конкретных примерах из лучших практик).
18. Проведите сравнительный анализ этапов разработки и реализации стратегических управленческих решений (на конкретных примерах из лучших практик).
19. Проведите сравнительный анализ распределения полномочий в компании на принятие стратегических решений (на конкретных примерах из лучших практик).
20. Проведите сравнительный анализ функций стратегического управления компанией (на конкретных примерах из лучших практик).
21. Заполните матрицу разработки и реализации стратегических управленческих решений для этапа «Разработка стратегии развития компании» (на конкретном примере).
22. 11. Заполните матрицу разработки и реализации стратегических управленческих решений для этапа «Реализация стратегии развития компании» (на конкретном примере).
23. Сформулируйте требования к стратегии компании.
24. Поясните общую модель корпоративной стратегии.
25. Поясните содержание национального стандарта РФ ГОСТ Р ИС0 9004—2010.
26. Поясните модели стратегий развития, особенности стратегий развития для различных типов компаний.
27. От каких факторов существенно зависят процессы разработки стратегии развития компании, ее форма и содержание?
28. Какие разделы обычно содержит стратегия развития компании?
29. Поясните сущность и содержание модели стратегий бизнес-единиц.
30. Поясните сущность и содержание бизнес-модели компании.
31. Поясните сущность и содержание модели бизнес-стратегий (конкурентных стратегий).
32. Поясните отличие бизнес-стратегии компании от стратегии развития.
33. Перечислите функциональные стратегии компании и поясните содержание общей модели функциональной стратегии.
34. Проведите сравнительный анализ моделей стратегий развития различных компаний (на конкретных примерах).
35. Проведите сравнительный анализ моделей стратегий развития бизнес-единиц различных компаний (на конкретных примерах государственных крупных компаний, компаний с государственным участием, частных компаний).
36. Проведите сравнительный анализ бизнес-моделей и моделей бизнес-стратегий различных компаний (на конкретных примерах) и использования в них лучших практик.
37. Проведите сравнительный анализ моделей функциональных стратегий различных компаний (на конкретных примерах).
38. На основе проведенного выше сравнительного анализа разработайте соответствующую модель стратегии компании: стратегии развития, стратегии бизнес- единицы, бизнес-стратегии и одной из функциональных стратегий.
39. Поясните сущность и содержание метода PESTLE -анализа.
40. Объясните сущность и содержание стратегического анализа отраслей и конкурентов по методологии М. Портера.
41. Поясните сущность и содержание метода SWOT-анализа.
42. Изложите сущность и содержание анализа внутренних факторов, влияющих на деятельность компаний.
43. Проведите PESTLE-анализ для компании (на конкретном примере).
44. Проведите стратегический анализ отрасли и конкурентов по методологии М. Портера для компании (на конкретном примере).
45. Проведите SWOT-анализ для компании (на конкретном примере).
46. Проведите анализ внутренних факторов, влияющих на деятельность компании (па конкретном примере).
47. Поясните сущность и содержание следующих понятий: миссия, ценности, видение, цели, задачи, выбор компании.
48. От каких факторов зависит выбор варианта стратегии развития компании?
49. Проведите сравнительный анализ миссии различных компаний (на конкретных примерах).
50. Проанализируйте ценности различных компаний (на конкретных примерах) и сравните их.
51. Проведите сравнительный анализ видения различных компаний (на конкретных примерах).
52. Проанализируйте цели и задачи различных компаний (на конкретных примерах) и сравните их.
53. Обоснуйте стратегический выбор различных компаний (на конкретных примерах).
54. Проведите сравнительный анализ приоритетных направлений деятельности различных компаний (на конкретных примерах).
55. Поясните сущность и содержание сбалансированной системы показателей результативности и эффективности деятельности компании (корпорации).
56. Поясните методику построения стратегической карты компании (корпорации).
57. Какова методика разработки ключевых показателей эффективности компании (корпорации).
58. Поясните методику разработки стратегических карт самостоятельных структурных подразделений.
59. Какие программные продукты используются для автоматизации ССП?
60. Опишите сбалансированную систему показателей результативности и эффективности деятельности компании (корпорации) и ее ДЗО (на конкретном примере).
61. Разработайте модель системы ключевых стратегических показателей результативности и эффективности деятельности компании (корпорации) в области перспективы их вклада в обеспечение устойчивого социально-экономического развития РФ и региона (регионов) России.
62. Разработайте модель стратегической карты компании (корпорации) и ее ДЗО (15 25 стратегических целей, 4 7 проекций: «Вклад с социально-экономическое развитие государства (региона, города, района)», «Финансы», «Проекты и клиенты», «Процессы и технологии», «Человеческий капитал и организационное развитие» и др.).
63. Проанализируйте основные инструменты реализации стратегии развития компании (корпорации) и ее ДЗО.
64. Разработайте модель стратегической карты самостоятельного структурного подразделения (например, дирекции или департамента) компании (корпорации).
65. Разработайте модель стратегической карты структурного подразделения (например, управления или отдела в составе департамента) компании (корпорации).
66. Разработайте ключевые показатели результативности и эффективности: руководителя структурного подразделения компании (корпорации); руководителя самостоятельного структурного подразделения компании (корпорации); заместителя генерального директора компании.
67. Разработайте стратегическую карту маркетинга компании (на конкретном примере).
68. Разработайте систему КПЗ компании в области маркетинга (на конкретном примере).
69. Разработайте портфель стратегических инициатив (план реализации стратегии маркетинга компании), необходимых для реализации стратегии маркетинга компании (на конкретном примере).
70. Разработайте стратегическую карту финансовой стратегии компании.
71. Разработайте систему финансовых и нефинансовых ключевых показателей результативности и эффективности, характеризующих стратегические цели компании в области финансов.
72. Разработайте портфель стратегических инициатив (составную часть плана реализации стратегии развития компании), необходимых для реализации финансовой! стратегии компании.
73. Разработайте стратегическую карту инвестиционной стратегии компании (на конкретном примере).
74. Разработайте систему КПЭ компании в области инвестиционной деятельности (на конкретном примере).
75. Разработайте стратегическую карту и КПЭ компании в области управления рисками (на конкретном примере).
76. Разработайте систему КПЭ некоммерческой организации (на конкретном примере).
77. Разработайте портфель стратегических инициатив в области управления рисками компании, необходимых для реализации стратегии управления рисками (на конкретном примере).
78. Разработайте стратегическую карту стратегии управления персоналом (на конкретном примере).
79. Разработайте систему финансовых и нефинансовых ключевых показателей результативности и эффективности, характеризующих стратегические цели компании в области управления персоналом (на конкретном примере).
80. Разработайте портфель стратегических инициатив в области управления персоналом, необходимых для реализации стратегии управления персоналом (на конкретном примере).
81. Разработайте стратегическую карту стратегии развития информационно-коммуникационных технологий в компании (на конкретном примере).
82. Разработайте систему финансовых и нефинансовых ключевых показателей результативности и эффективности, характеризующих стратегические цели компании в области развития информационно-коммуникационных технологий (на конкретном примере).
83. Разработайте портфель стратегических инициатив (проектов) по развитию информационно-коммуникационных технологий, необходимых для реализации стратегии развития информационно-коммуникационных технологий (па конкретном примере).
84. Разработайте стратегическую карту и КПЭ для сборной России по футболу в ходе подготовки к Чемпионату мира по футболу. Для целей стратегической карты (улучшить взаимодействие в команде, играть технично, усилить защиту, усилить нападение, играть честно) подберите соответствующий КПЭ (количество ударов по воротам соперника, количество полученных предупреждений, доля точных передач за игру, количество пропущенных мячей, количество проведенных тренировок, количество забитых мячей, количество совершенных отборов мяча, количество совершенных обманных движений).

Краткие методические указания по оценке обсуждения вопросов на практическом, семинарском занятии, круглом столе, в рамках дискуссии

Доклады, выступления, презентации и сообщения отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний, умение использовать их в конкретных случаях и защищать собственную точку зрения в рамках корректных и строгих рассуждений с использованием обоснованных аргументов и фактов.

Доклады, презентации сообщения на семинарских и практических занятиях оценивается по следующим критериям:

* соответствие заявленной теме;
* уместность, актуальность и количество использованных источников;
* содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
* глубина проработки материала;
* качество выступления (понятность, логика изложения);
* ответы на вопросы аудитории;
* наглядность (использования иллюстраций, примеров, наличие презентации).

Шкала оценки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка | Баллы\* | Описание |
| 5 | 36–39 | Студент в полном объеме раскрыл содержание темы сообщения, смог ответить на все поставленные вопросы, активно задавал вопросы другим докладчикам |
| 4 | 30–35 | Студент раскрыл основные аспекты темы сообщения, смог ответить на большинство поставленных вопросов, не задавал вопросы другим докладчикам |
| 3 | 24–29 | Студент раскрыл основные аспекты темы сообщения, испытывал затруднения при ответе на поставленные вопросы, не задавал вопросы другим докладчикам |
| 2 | 16–23 | Студент испытывал затруднения при раскрытии темы сообщения и при ответе на поставленные вопросы, не задавал вопросы другим докладчикам |

**5.2 Список тем эссе, рефератов и докладов по темам дисциплины**

1. Анализ общего внешнего окружения организации: задачи, методы и порядок проведения.
2. Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий).
3. В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления? Дайте определение стратегического менеджмента.
4. Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность.
5. Виды миссий и особенности их формулировки.
6. Виды целей. Области установления целей. Требования к формулировкам целей.
7. Виды эталонных стратегий развития.
8. Движущие силы развития отрасли.
9. Задачи и содержание анализа внутренней среды организации.
10. Иерархия стратегий предприятия. Особенности и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня.
11. Интересы и влияние заинтересованных групп. Классификация групп влияния фирмы.
12. Использование цепочки ценностей для анализа издержек организации.
13. Как соотносятся понятия «миссия» организации и «деловое кредо»? Назовите основные требования к формулировке миссии компании.
14. Какие данные необходимы для построения профиля среды организации.
15. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности для автомобилестроительных компаний, а какие как угрозы?
16. Какие условия прибыльности отрасли определяет 5-ти факторная модель М.Портера?
17. Каковы основные предпосылки возникновения стратегического менеджмента в контексте эволюции предпринимательства и менеджмента?
18. Ключевые факторы успеха отрасли.
19. Концепция конкурентных сил М. Портера. Использование модели Пяти сил в стратегическом анализе и стратегическом выборе организации.
20. Корпоративная миссия, философия и видение организации. Согласование интересов отдельных групп влияния при выборе приоритетов и стратегических целей организации.
21. Критерии и показатели привлекательности отрасли. Построение «профиля» отрасли.
22. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества».
23. Назовите компоненты технологической составляющей PEST –анализа. Почему важно изучение технологических характеристик для формирования стратегии?
24. Назовите основные причины пересмотра компанией своей стратегии. Что предшествует принятию стратегического решения?
25. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России.
26. Области проведения стратегических изменений.
27. Общая оценка привлекательности отрасли.
28. Основные понятия стратегического менеджмента: стратегический процесс, стратегический анализ, стратегическое планирование, миссия, видение, стратегические цели, стратегия, политика, проекты и программы.
29. Основные требования к миссии организации. Типовые ошибки в формулировках миссии.
30. Особенности стратегического управления и стратегических решений.
31. Отличия реактивного управления от проактивного.
32. Отличия стратегического управления от оперативного управления.
33. Отличия стратегического управления от стратегического планирования.
34. Отраслевая среда и ее изучение с помощью модели пяти сил конкуренции М.Портера.
35. Отраслевой анализ как компонент анализа внешней среды.
36. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения социокультурных факторов. Как проявляется влияние этих факторов на отрасль и организацию?
37. Оценка конкурентных позиций организаций отрасли.
38. Позиционирование бизнеса и его связь с ключевыми компетенциями, обоснование решений по стратегическому позиционированию компании.
39. Понятие и направления анализа внутренней среды организации.
40. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
41. Понятие стратегии. Уровни формулирования стратегий и их предназначение.
42. Построение карты заинтересованных сторон.
43. Предмет теории стратегического управления и основные дихотомии.
44. Процесс стратегического управления: основные этапы и составляющие элементы.
45. Система стратегических планов в организации.
46. Системы стратегического контроля в организации.
47. Соотношение и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента (цель, стратегия, стратегическое планирование). Концепция «5 П» стратегии Минцберга.
48. Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации.
49. Стратегические дилеммы.
50. Стратегический анализ макро и микроокружения фирмы. Состав задач и используемые инструменты.
51. Стратегический и операционный аспекты в управлении организацией. Исторические этапы становления стратегического менеджмента.
52. Структура и особенности процесса стратегического управления.
53. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли.
54. Структура и уровни анализа внешней среды фирмы.
55. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление».
56. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления.
57. Требования к целям.
58. Угрозы и возможности внешнего окружения организации.
59. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
60. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
61. Условия применения и риски стратегии фокусирования.
62. Факторы, влияющие на реализацию стратегии, их характеристика.
63. Факторы, влияющие на формирование миссии.
64. Цели и методы анализа внешней среды в рамках стратегического менеджмента. Структура процесса изучения внешней среды.
65. Цели и основные этапы портфельного анализа. Преимущества и недостатки матричного метода (матрицы БКГ и GE/ McKinsey).
66. Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей».
67. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации.
68. Эволюция развития теории стратегического управления: научные школы, их представители, ключевые концепции и достижения.
69. Эволюция систем управления предприятием. Предпосылки использования стратегического менеджмента в компаниях.
70. Этапы развития систем управления: бюджетное планирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент.

Методические указания по подготовке оценке эссе, рефератов и письменных работ

Все письменные работы (доклады, выступления, сообщения, эссе, рефераты выполняются в электронной форме и предварительно направляются преподавателю для оценки. Объем письменных работ в зависимости от исследуемой проблемы составляет не менее 3 и не более 8 страниц 12 кеглем через 1,5 интервала.

Структура письменной работы должна отражать последовательное и логичное и содержание исследуемой проблемы, включающее:

1. Введение – с указанием цели и актуальности, используемых материалов.
2. Содержание работы: разбор исследуемых материалов (статей, монографий) по определённой проблеме, описание основных подходов в используемых источниках; описание используемых методов, индикаторов; предлагаемые авторами подходы, механизмы, методы, их сравнительный анализ с позиции автора;
3. Заключение;
4. Список источников (не менее 3 зарубежных, изданных за последние 3-5 лет);
5. Приложения (при необходимости).

Письменные работы оценивается по следующим критериям:

* соответствие заявленной теме;
* уместность, актуальность и количество использованных источников;
* содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
* глубина проработки материала;
* качество изложения (понятность, логика);
* наглядность (использования иллюстраций, примеров).

Шкала оценки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка | Баллы\* | Описание |
| 5 | 36–39 | Ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа. |
| 4 | 30–35 | Ответ отражает знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках исследуемой темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа. |
| 3 | 24–29 | В ответе содержатся фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; обозначены затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий. |
| 2 | 16–23 | Студент испытывал затруднения при раскрытии темы работы. Ответ отражает незнание, либо отрывочное представление об изучаемой проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе. |

**5.3 Задания и деловые игры по темам дисциплины**

* 1. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами. Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимущества за счет качественных отличий своей продукции.
	2. Перечислите, какие функциональные стратегии и их виды могут быть актуальны для следующих организаций:

1) новая сеть магазинов бытовой техники, пытается проникнуть на рынок, использую стратегию дифференциации персонала;

2) производитель металлических труб пытается стать лидером на российском рынке металлопроката;

3) научно-производственная компания «Фарм-био» приступила к производству не имеющей аналогов биологически активной добавки.

* 1. Каковы основные предпосылки возникновения стратегического менеджмента в контексте эволюции предпринимательства и менеджмента?
	2. Назовите компоненты технологической составляющей PEST –анализа. Почему важно изучение технологических характеристик для формирования стратегии?
	3. Дайте определение преднамеренной и спонтанной (эмерджентной) стратегии. В чем их различие?
	4. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности для автомобилестроительных компаний, а какие как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
	5. В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления? Дайте определение стратегического менеджмента.
	6. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения социокультурных факторов. Как проявляется влияние этих факторов на отрасль и организацию?
	7. Назовите основные причины пересмотра компанией своей стратегии. Что предшествует
	8. принятию стратегического решения?
	9. Какие данные необходимы для построения профиля среды организации.
	10. Какие условия прибыльности отрасли определяет 5-ти факторная модель М.Портера?
	11. Как соотносятся понятия «миссия» организации и «деловое кредо»? Назовите основные требования к формулировке миссии компании.

**Примеры деловых игр**

**1. Разработка стратегии развития компании**

1. Тема деловой игры: разработка стратегии развития компании.

2. Цель деловой игры: привитие практических навыков принятия стратегических решений по разработке, согласованию и утверждению стратегии развития компании.

3. Задачи деловой игры:

1) отработать приемы и навыки публичных выступлений, ведения дискуссий по стратегическим вопросам;

2) отработать приемы сбора, обработки и анализа информации по вопросам стратегии развития компании;

3) отработать навыки по принятию стратегических решений.

4. Игровая ситуация

Формируются две команды, определяются их лидеры.

На основе анализа стратегических вопросов, представленных на сайтах компаний в Интернете (перечень компаний определяется с учетом программ подготовки для бакалавров, магистров и **MBA),** и в соответствии с методологией и инструментарием стратегического планирования студентами каждой из двух команд разрабатывается проект стратегии развития компании, который предусматривает два-три сценария развития с учетом прогноза макроэкономических показателей мировой и национальной экономики, внешних и внутренних факторов, влияющих на стратегию развития.

Замечание

Если на сайте компании в сети Интернет не представлена стратегия развития компании, то студенты разрабатывают стратегию развития компании на долгосрочный период. Период действия разрабатываемой стратегии развития компании определяет преподаватель.

Если на сайте компании в сети Интернет представлена стратегия развития компании, то студенты разрабатывают стратегию развития компании на следующий долгосрочный период. Следующий долгосрочный период действия разрабатываемой стратегии развития компании определяет преподаватель.

**2. Разработка стратегической карты, ключевых показателей эффективности и плана реализации стратегии развития компании**

1. Тема деловой игры: разработка стратегической карты, ключевых показателей эффективности и плана реализации стратегии развития компании.

2. Цель деловой игры: привитие практических навыков принятия стратегических решений по разработке, согласованию и утверждению стратегической карты, ключевых показателей эффективности и плана реализации Стратегии развития компании.

3. Задачи деловой игры:

1) отработать приемы и навыки публичных выступлений, ведения дискуссий по стратегическим вопросам;

2) отработать приемы сбора, обработки и анализа информации по вопросам стратегической карты, ключевых показателей эффективности и плана реализации стратегии развития компании;

3) отработать навыки по принятию стратегических решений.

**4.** Игровая ситуация

Формируются две команды, определяются их лидеры.

На основе анализа стратегии развития компании (перечень компаний определяется с учетом программ подготовки для бакалавров, магистров и **MBA)** и в соответствии с методологией и инструментарием стратегического управления студентами каждой из двух команд разрабатывается пакет документов:

1. Стратегическая карта и ключевые показатели эффективности компании.

2. План реализации стратегии развития компании.

3. Стратегические карты и КПЭ самостоятельных структурных подразделений компании (перечень самостоятельных структурных подразделений компании определяется с учетом программ подготовки для бакалавров, магистров и **MBA).**

Каждая команда должна:

1) провести сбор, обработку и анализ информации по стратегии развития компании и механизмам ее реализации;

2) провести анализ лучших практик и обосновать применимость отдельных из них к компании;

3) разработать проекты стратегических документов.

Уясняются правила игры.

Осуществляется планирование работ.

**5.** Условия деятельности игровой команды:

1) команда действует в реальном информационном пространстве;

2) команда действует в реальном правовом пространстве российского законодательства (если разрабатываются стратегические документы для зарубежной компании, то команда действует в реальном правовом пространстве зарубежного законодательства);

3) для каждого обоснованного ключевого показателя эффективности разрабатывается паспорт КПЭ, в том числе методика его расчета.

6. Подготовка к проведению деловой игры

Подготовка к проведению деловой игры включает следующие этапы:

1) сбор, обработка и анализ информации по стратегии развития компании и механизмам ее реализации;

2) анализ лучших практик и обоснование применимости отдельных из них к компании в соответствии со стратегией развития и с учетом лучших практик;

3) разработка стратегических документов:

- стратегической карты и ключевых показателей эффективности компании (паспортов КПЭ, в том числе методик их расчета);

- плана реализации стратегии развития компании;

- стратегических карт и КПЭ самостоятельных структурных подразделений компании (перечень самостоятельных структурных подразделений;

компании определяется с учетом программ подготовки для бакалавров, магистров и **MBA).**

7. Порядок проведения деловой игры

Порядок проведения деловой игры включает следующие этапы:

1) доклады с презентациями представителей первой игровой команды (требования к докладам и презентациям определяются преподавателем);

2) вопросы со стороны второй игровой команды и преподавателя;

3) доклады с презентациями представителей второй игровой команды;

4) вопросы со стороны второй игровой команды и преподавателя;

5) конструктивная взаимная критика командами друг друга по принятым решениям.

8. Подведение преподавателем итогов деловой игры

**3. Повышение результативности и эффективности системы стратегического управления компанией**

Общая исходная ситуация для анализа

На завершающем этапе реализации стратегии развития в компании нарушаются сроки выполнения ряда целевых стратегических показателей деятельности (ключевых показателей эффективности) и плана реализации стратегии развития компании. Причин много: это деструктивное воздействие ряда внешних (финансово-экономический кризис, санкции иностранных государств, изменение экономической конъюнктуры, ужесточение конкуренции и др.) и внутренних факторов (неадекватная современным внешним и внутренним факторам бизнес-модель компании, большие операционные издержки, дублирование функций, «лоскутная» автоматизация и др.). Одной из внутренних причин является неудовлетворительное функционирование системы управления компанией, и прежде всего, системы стратегического управления.

Генеральный директор компании на плановом совещании руководящего состава поставил цель и определил задачи по повышению результативности и эффективности системы стратегического управления.

Цель

Повысить результативность и эффективность системы стратегического управления компанией.

Задачи

1. Определить факторы, оказывающие существенное влияние на реализацию стратегии развития компании.

2. Определить и реализовать комплекс мер по повышению результативности и эффективности системы стратегического управления компанией.

Правление компании рассмотрело вопрос повышения результативности и эффективности системы стратегического управления и приняло решение.

Решение:

1) разработать проект новой стратегии развития, предусмотрев три сценария развития с учетом прогноза макроэкономических показателей мировой и национальной экономики, внешних и внутренних факторов, влияющих на стратегию развития;

2) разработать и реализовать проект «Оптимизация системы стратегического управления компанией»;

3) привлечь к разработке и реализации проекта внешнего консультанта;

4) по результатам реализации проекта внедрить изменения в систему стратегического управления.

В компании была создана проектная группа по реализации проекта оптимизации системы стратегического управления.

Проектная группа предложила:

1) разработать план работы проектной группы;

2) разработать проект новой стратегии развития компании;

3) сфокусировать усилия на анализе состояния и разработке мер по совершенствованию следующих инструментов (средств), влияющих на результативность и эффективность системы стратегического управления:

бизнес-процессы, организационная структура,

функциональные стратегии (политики, концепции, положения, другие внутренние нормативные документы компании, относящиеся к функциональным стратегиям),

системы управления (корпоративного, проектами, безопасностью и рисками, персоналом, инвестиционной и инновационной деятельностью и др.)>

корпоративные стандарты управления (с учетом изменений в международных, национальных и отраслевых стандартах),

- ключевые компетенции руководителей и сотрудников, совместные ценности, корпоративная социальная ответственность

и др.

1. Тема деловой игры: разработка мер по повышению результативности и эффективности системы стратегического управления компанией.

2. Цель деловой игры: привитие практических навыков принятия стратегических решений по разработке мер по повышению результативности и эффективности системы стратегического управления компанией.

3. Задачи деловой игры:

1) отработать приемы и навыки публичных выступлений, ведения дискуссий по стратегическим вопросам;

2) отработать приемы сбора, обработки и анализа информации по вопросам разработки мер по повышению результативности и эффективности системы стратегического управления компанией;

3) отработать навыки по принятию стратегических решений.

4. Игровая ситуация

Формируются две команды, определяются их лидеры.

Па фоне данной общей ситуации и с учетом лучших практик российских и зарубежных компаний (перечень компаний определяется с учетом программ подготовки для бакалавров, магистров и **MBA)** студентами каждой из двух команд проводятся анализ и разработка мер по совершенствованию:

1) бизнес-процессов;

2) организационной структуры;

3) функциональных стратегий (политик, концепций, положений, других внутренних нормативных документов компании, относящихся к функциональным стратегиям);

4) системы стратегического управления;

5) системы корпоративного управления;

6) системы управления проектами;

7) системы управления безопасностью;

8) системы управления рисками;

9) системы управления персоналом;

10) системы управления инвестиционной деятельностью;

11) системы управления инновационной деятельностью;

12) корпоративных стандартов (с учетом изменений в международных, национальных и отраслевых стандартах);

13) ключевых компетенций руководителей всех уровней управления и сотрудников;

14) корпоративной социальной ответственности.

Каждая команда должна:

1) провести сбор, обработку и анализ информации по выбранным преподавателем ситуациям;

2) провести анализ лучших практик и обосновать применимость отдельных из них к компании;

3) разработать меры по совершенствованию стратегических вопросов для выбранных из 14 приведенных выше ситуаций.

Уясняются правила игры.

Осуществляется планирование работ.

5. Условия деятельности игровой команды:

1) команда действует в реальном информационном пространстве;

2) команда действует в реальном правовом пространстве российского законодательства (если анализируются и разрабатываются меры по совершенствованию стратегических вопросов для зарубежной компании, то команда действует в реальном правовом пространстве зарубежного законодательства).

6. Подготовка к проведению деловой игры

Подготовка к проведению деловой игры включает следующие этапы:

1) сбор, обработка и анализ информации по выбранным преподавателем ситуациям;

2) анализ лучших практик и обоснование применимости отдельных из них к компании в соответствии со стратегией развития и с учетом лучших практик;

3) разработка мер по совершенствованию стратегических вопросов для выбранных из 14 приведенных выше ситуаций.

7. Порядок проведения деловой игры

Порядок проведения деловой игры включает следующие этапы:

1) доклады с презентациями представителей первой игровой команды (требования к докладам и презентациям определяются преподавателем);

2) вопросы со стороны второй игровой команды и преподавателя;

3) доклады с презентациями представителей второй игровой команды;

4) вопросы со стороны первой игровой команды и преподавателя;

5) конструктивная взаимная критика командами друг друга по принятым решениям.

8. Подведение преподавателем итогов деловой игры

**4. Обоснование организационной структуры компании**

1. Тема деловой игры: обоснование организационной структуры компании.

2. Цель деловой игры: привитие практических навыков принятия стратегических решений по организационной структуре компании.

3. Задачи деловой игры:

1) отработать приемы и навыки публичных выступлений, ведения дискуссий по вопросам обоснования организационной структуры компании;

2) отработать приемы сбора, обработки и анализа информации по организационным структурам компаний;

3) отработать навыки по принятию стратегических решений по организационной структуре компании.

4. Игровая ситуация

Руководство компании (перечень компаний определяется с учетом программ подготовки для бакалавров, магистров и MBA), решая задачу сокращения расходов, приняло решение об оптимизации организационной структуры с учетом лучших практик.

В компании создана рабочая группа, которая должна:

1) провести сбор, обработку и анализ информации по организационным структурам компаний, однородных по видам производственной деятельности, т.е. провести бенчмаркинг.

2) проанализировать бизнес-процессы компании;

3) разработать организационную структуру под бизнес-процессы компании в соответствии со стратегией развития и с учетом лучших практик;

4) разработать план мероприятий по изменению организационной структуры компании.

Формируются две команды, определяются их лидеры.

На фоне данной общей ситуации и с учетом лучших практик российских и зарубежных компаний (перечень компаний определяется с учетом программ подготовки для бакалавров, магистров и МВЛ) студентами каждой из двух команд проводятся:

1) сбор, обработка и анализ информации по организационным структурам компаний, однородных по видам производственной деятельности, т.е. проводится бенчмаркинг;

2) анализ бизнес-процессов компании (перечень анализируемых бизнес-процессов определяется преподавателем);

3) разработка организационной структуры под бизнес-процессы компании в соответствии со стратегией развития и с учетом лучших практик;

4) разработка плана мероприятий по изменению организационной структуры компании.

Уясняются правила игры.

Осуществляется планирование работ.

5. Условия деятельности игровой команды:

1) команда действует в реальном информационном пространстве;

2) команда действует в реальном правовом пространстве российского законодательства (если проводится обоснование организационной структуры зарубежной компании, то команда действует в реальном правовом пространстве зарубежного законодательства);

3) план мероприятий по изменению организационной структуры компании должен быть конкретным, с указанием решаемых задач, ответственных и исполнителей, сроков и необходимых финансовых ресурсов.

6. Подготовка к проведению деловой игры

Подготовка к проведению деловой игры включает следующие этапы:

1) сбор, обработка и анализ информации по организационным структурам компаний;

2) разработка организационной структуры под бизнес-процессы компании, в соответствии со стратегией развития и с учетом лучших практик;

3) разработка плана мероприятий по изменению организационной структуры компании.

7. Порядок проведения деловой игры

Порядок проведения деловой игры включает следующие этапы:

1) доклады с презентациями представителей первой игровой команды (требования к докладам и презентациям определяются преподавателем);

2) вопросы со стороны второй игровой команды и преподавателя;

3) доклады с презентациями представителей второй игровой команды;

4) вопросы со стороны первой игровой команды и преподавателя;

5) конструктивная взаимная критика командами друг друга по принятым решениям.

8. Подведение преподавателем итогов деловой игры

Методические указания по выполнению и оценке заданий и деловых игр

Задания и деловые игры по темам могут быть представлены как в форме письменных работ, так и в форме докладов и презентаций и оформлены в соответствии с требованиями к письменным или устным работам. Они отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний для использования на практике, а также корректность и строгость рассуждений.

Шкала оценки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка | Баллы\* | Описание |
| 5 | 36–39 | Студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно. |
| 4 | 30–35 | Работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы. |
| 3 | 24–29 | Студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы. |
| 2 | 16–23 | Ответ отражает незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа. |

**5.4 Фонд примерных тестовых заданий:**

1. Наиболее важная предпосылка появления стратегического управления

1) высокая степень централизации управления

2) стабильность внешней среды

3) расширение географических рамок деятельности

4) ужесточение законодательства в области социальной ответственности организаций

2. Основной критерий, характеризующий стратегическое управление

1) получение организацией прибыли

2) ориентация во времени на долгосрочную перспективу

3) поиск путей более эффективного использования ресурсов

4) концентрация внимания на внутренних проблемах предприятия

3. Сущность современного стратегического менеджмента - управление на основе

1) контроля за исполнением

2) экстраполяции

3) предвидения изменений

4) гибких экстренных решений

4. Заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее

поведения, выбранная для достижения желаемого результата

1) миссия

2) стратегия

3) стратегический план

4) стратегический менеджмент

5 Основной критерий эффективности управления при стратегическом управлении

1) получение прибыли

2) рациональное использование производственного потенциала

3) своевременность и точность реакция организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

4) выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления

динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных

в деятельности организации лиц

6. Функции стратегического управления:

1) планирование стратегии

2) координация действий по реализации стратегических задач

3) бюджетно-финансовый контроль

4) прогнозирование

7. Основные компоненты, образующие цепь перспективно-целевых решений, в рамках стратегического управления предприятием

1) видение, сфера бизнеса, миссия, стратегии, программы и планы

2) миссия, цели, задачи

3) сфера бизнеса, стратегии, программы и планы

4) видение, миссия, цели, задачи, стратегические планы

8. Этапы процесса стратегического управления:

1) анализ среды

2) распределение ресурсов

3) мотивация персонала

4) реализация стратегии

9. Исходный процесс в стратегическом управлении

1) определение миссии

2) анализ среды

3) распределение ресурсов

4) выбор стратегии

10. Объекты стратегического управления:

1) исследование и развитие

2) предприятие в целом

3) стратегическое поле бизнеса

4) контроль реализации стратегии

11. Стратегия организации определяет:

1) результаты деятельности структурных элементов организации;

2) эффективность использования человеческих ресурсов;

3) достижение долговременных целей развития организации;

4) методы анализа внутренней среды.

12. Видение организации означает:

1) классификацию ресурсов, необходимых для достижения основной цели;

2) представление о желаемом состоянии организации в будущем;

3) измеримую и достижимую цель развития организации;

4) увеличение доходов.

13. Миссия организации определяет:

1) основные параметры внешней среды;

2) публичную цель деятельности организации;

3) требования к качеству используемых ресурсов;

4) контроль за бизнес-процессами.

14. Цели организации характеризуются:

1) отсутствием временных границ;

2) множеством показателей;

3) ответственностью персонала перед менеджерами организации;

4) достижимыми конкретными результатами.

15. Базовые стратегии развития организации включают в себя:

1) стратегию ограниченного роста;

2) наиболее рискованную стратегию;

3) стратегию сокращения производства товаров и услуг;

4) привлечение высококвалифицированных специалистов.

16. Конкурентные стратегии определяются:

1) снижением издержек производства и сбыта;

2) стабильными показателями качества при неизменных издержках;

3) расширением ассортимента и обновлением продукции;

17. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках позволяет:

1) регулировать рост цен на потребляемые материалы, энергию и комплектующие изделия;

2) быстро обновлять ассортимент;

3) гарантировать финансовую устойчивость при снижении цен;

4) увеличивать долю рынка.

18. Стратегия дифференциации содержит следующие преимущества:

1) обеспечение разнообразия товаров и услуг;

2) обслуживание ограниченного круга потребителей;

3) расширение круга взыскательных потребителей;

4) низкие затраты на инновации.

19. Что из перечисленного ниже является недостатками стратегии фокусирования?

1) охватывает все основные сегменты рынка;

2) позволяет крупным компаниям экономить издержки;

3) ограничивает сбыт при узком ассортименте;

4) возможен диктат поставщиков ресурсов.

20. Стратегия обновления продукции обуславливается:

1) совершенствованием государственных стандартов;

2) применением методов эвристического прогнозирования;

3) развитием рынка консалтинга;

4) необходимостью создания конкурентных преимуществ.

21. Стратегические союзы (альянсы) позволяют:

1) избегать конфликтов по поводу целей и методов управления;

2) повышать инвестиционную привлекательность;

3) достигать прогнозируемых результатов;

4) расширять применение новых технологий.

22. Совместное предприятие характеризуется:

1) наличием лицензионных соглашений;

2) созданием бизнес-структуры для объединения сильных сторон партнеров;

3) реализацией стратегии обновления продукции;

4) необходимостью использования метода экспертных оценок и метода Дельфи.

23. Стратегическая интеграция инсорсингового типа предполагает:

1) привлечение сторонних фирм для выполнения отдельных операций;

2) передачу на договорной основе сторонним фирмам выполнения отдельных функций;

3) производство и реализацию конечной продукции на предприятиях, контролируемых одной компанией;

4) развитие внешних связей предприятия.

24. Стратегическая интеграция аутсорсингового типа позволяет:

1) объединять акции, принадлежащие интегрируемым предприятиям;

2) создавать замкнутую структуру производства и сбыта продукции;

3) создавать на основе самостоятельных предприятий единое юридическое лицо;

4) углублять специализацию деятельности путем привлечения сторонних фирм.

25. Слияния и поглощения компаний преследуют следующие цели:

1) сокращение сфер деятельности;

2) ограничение конкуренции;

3) снижение конкурентоспособности новых корпоративных структур;

4) проведение единой ценовой политики.

26. Стратегическое планирование предполагает:

1) разработку бухгалтерской отчетности;

2) участие в подготовке планов технологически связанных компаний;

3) количественную оценку перспективных результатов и затрат компании;

4) регулярную аттестацию сотрудников.

27. Этапами стратегического планирования являются:

1) классификация методов прогнозирования;

2) применение ситуационного подхода к стратегическому менеджменту;

3) заключение лицензионного соглашения между партнерами;

4) анализ, прогноз, разработка перспективных показателей развития и контроль.

28. Назначение бизнес-плана:

1) определение формальных и неформальных организационных групп в компании;

2) выбор и оценка стиля руководства;

3) описание основных аспектов будущего развития компании;

4) документ для инвестора.

29. Основные разделы бизнес-плана не содержат:

1) маркетингового плана;

2) плана производства;

3) финансового плана;

4) оценку видов управленческого контроля.

30. SWOT-анализ предназначен:

1) для оценки финансового состояния организации;

2) расчета предпринимательских рисков;

3) определения сильных и слабых сторон организации;

4) определения возможностей и угроз.

31. Внешними угрозами могут быть:

1) ослабление позиций конкурентов;

2) медленный рост спроса;

3) привлечение новых технологий;

4) низкие барьеры входа на рынок.

32. Внешними возможностями могут быть:

1) появление новых конкурентов;

2) сильная зависимость от снижения спроса;

3) увеличение доступности кредитов;

4) рост спроса на товары заменители.

33. Внутренние сильные стороны компании включают в себя:

1) высокие цены на факторы производства;

2) узкий ассортимент продукции;

3) запас производственных мощностей;

4) преобладание займов над собственными средствами.

34. Внутренние слабые стороны компании — это:

1) специализированное оборудование;

2) высокие административные издержки;

3) рост затрат на инновации;

4) реализация стратегических планов развития.

35. PEST-анализ не содержит:

1) анализа законодательства и нормативно-правовых актов;

2) прогноза развития фирм-конкурентов;

3) развития теории управления;

4) оценки демографической ситуации.

36. Модель пяти факторов конкуренции исследует:

1) структуру издержек производства;

2) развитие существующих и потенциальных конкурентов;

3) зависимость рентабельности от реализации новых продуктов;

4) поставщиков и потребителей.

37. Бенчмаркинг как метод анализа предполагает:

1) оценку системы налогов;

2) сравнение эффективности работы компании с показателями успешных фирм;

3) анализ цепочки создания ценности;

4) сопоставление затрат на основную и вспомогательную деятельность компании.

38. Функцонально-стоимостный анализ (АВС — Activity Based Costing) учитывает:

1) инновационную активность компании;

2) курсы акций компании;

3) разбиение элементов деятельности компании по степени влияния на результат;

4) структуру продаж, запасов, доходов.

39. Разработка матрицы БКГ (Boston Consulting Group) служит:

1) для формирования сбалансированного товарного портфеля;

2) изучения организационно-правовой формы компании;

3) формирования четырех групп продуктов, соответствующих приоритетным целям;

4) изучения соответствия характеристик товара стандартам.

40. Матрица Мак-Кинси (McKinsey) включает:

1) соотношение между необходимым и фактическим расходом ресурсов;

2) интегральную оценку долгосрочной привлекательности рынка;

3) коэффициенты затрат на управление на единицу выпускаемой продукции;

факторы оценки конкурентоспособности;

Краткие методические указания к прохождению тестов

Отвечая на вопросы теста студенту необходимо определить один или несколько правильных вариантов ответа, ответить на вопросы по сопоставлению, руководствуясь знаниями, полученными на лекционных занятиях и в ходе самостоятельно работы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка | Баллы\* | Описание |
| 5 | 36–39 | Студент демонстрирует отличное и всестороннее знание основных терминов и теоретических вопросов соответствующих разделов дисциплины, способность дать им определение и корректно использовать их в контексте содержания дисциплины |
| 4 | 30–35 | Студент демонстрирует хорошее знание основных терминов и вопросов соответствующих разделов дисциплины, способность дать им определение, допускает незначительные ошибки при их использовании их в контексте содержания дисциплины |
| 3 | 24–29 | Студент демонстрирует удовлетворительное знание основных терминов и вопросов соответствующих разделов дисциплины, способность дать им определение, но испытывает затруднения при их использовании их в контексте содержания дисциплины |
| 2 | 16–23 | Студент демонстрирует отсутствие знания основных терминов и вопросов соответствующих разделов дисциплины, не способен дать им определение и корректно использовать их в контексте содержания дисциплины |

Приложение А

Примерный перечень оценочных средств (ОС)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ П/П** | **Наименование оценочного средства** | **Краткая характеристика оценочного средства** | **Представление оценочного средства в фонде** |
| **Устный опрос** |
| 1 | Собеседование | Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. | Вопросы по темам/разделам дисциплины |
| 2 | Коллоквиум | Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися. | Вопросы по темам/разделам дисциплины |
| 3 | Доклад, сообщение | Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно­-исследовательской или научной темы. | Темы докладов, сообщений |
| 4 | Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты | Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. | Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов |
| **Письменные работы** |
| 1 | Тест | Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. | Фонд тестовых заданий |
| 2 | Контрольная работа | Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу | Комплект контрольных заданий по вариантам |
| 3 | Эссе | Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. | Тематика эссе |
| 4 | Реферат | Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно­исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. | Темы рефератов |
| 5 | Курсовая работа | Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно­-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. | Темы рефератов |
| 6 | Лабораторная работа | Средство для закрепления и практического освоения материала по определенному разделу. | Комплект лабораторных заданий |
| 7 | Конспект | Продукт самостоятельной работы обучающегося, отражающий основные идеи заслушанной лекции, сообщения и т.д. | Темы/разделы дисциплины |
| 8 | Портфолио | Целевая подборка работ обучающегося, раскрывающая его индивидуальные образовательные достижения в одной или нескольких учебных дисциплинах. | Структура портфолио |
| 9 | Проект | Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся. | Темы групповых и/или индивидуальных проектов |
| 10 | Деловая и/или ролевая игра | Совместная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально­-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи. | Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре |
| 11 | Кейс-задача | Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. | Задания для решения кейс-задачи |
| 12 | Рабочая тетрадь | Дидактический комплекс, предназначенный для самостоятельной работы обучающегося и позволяющий оценивать уровень усвоения им учебного материала. | Образец рабочей тетради |
| 13 | Разноуровневые задачи и задания | Различают задачи и задания: | Комплект разноуровневых задач и заданий |
| а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; |
| б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; |
| в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. |
| 14 | Расчетно­графическая работа | Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по модулю или дисциплине в целом. | Комплект заданий для выполнения расчетно-графической работы |
| 15 | Творческое задание | Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся. | Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий |
| **Технические средства** |
| 1 | Тренажер | Техническое средство, которое может быть использовано для контроля приобретенных обучающимся профессиональных навыков и умений по управлению конкретным материальным объектом. | Комплект заданий для работы на тренажере |

**Примерный набор критериев оценивания планируемых результатов обучения**

|  |  |
| --- | --- |
| **Планируемые результаты обучения** | **Критерии оценивания** **результатов обучения** |
| **Знания** | полнота обоснования и корректность ответов на поставленные теоретические вопросы;правильность и глубина ответов на поставленные вопросы;способность комментировать и приводить примеры и аргументы в пользу ответа; |
| **Умения** | корректность выбора методов (инструментов) решения задач; самостоятельность решения поставленных задач; корректность использования профессиональной терминологии;ориентироваться в многообразных неоднозначных ситуациях; |
| **Навыки** |  |