

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ»**

Кафедра Экономики и управления
(полное наименование кафедры)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Стратегический менеджмент

38.03.01 «Экономика»

Профиль подготовки «Экономика предприятий и организаций»

Квалификация:
Бакалавр

Санкт-Петербург

1. Общие положения

Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине используется в целях нормирования процедуры оценивания качества подготовки и осуществляет установление соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы дисциплины. Предметом оценивания являются знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций у обучающихся. Процедуры оценивания применяются в процессе обучения на каждом этапе формирования компетенций посредством определения для отдельных составных частей дисциплины методов контроля – оценочных средств. Основным механизмом оценки качества подготовки и формой контроля учебной работы студентов являются текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация.

1.1. Цель и задачи текущего контроля студентов по дисциплине

Цель текущего контроля – систематическая проверка степени освоения программы дисциплины «Стратегический менеджмент» уровня достижения планируемых результатов обучения - знаний, умений, навыков, в ходе ее изучения при проведении занятий, предусмотренных учебным планом.

Задачи текущего контроля:

1. обнаружение и устранение пробелов в освоении учебной дисциплины;
2. своевременное выполнение корректирующих действий по содержанию и организации процесса обучения;
3. определение индивидуального учебного рейтинга студентов;
4. подготовка к промежуточной аттестации.

В течение семестра при изучении дисциплины реализуется традиционная система поэтапного оценивания уровня освоения. За каждый вид учебных действий студенты получают оценку.

1.2. Цель и задачи промежуточной аттестации студентов по дисциплине.

Цель промежуточной аттестации – проверка степени усвоения студентами учебного материала, уровня достижения планируемых результатов обучения и сформированности компетенций на момент завершения изучения дисциплины. Промежуточная аттестация проходит в форме **зачета**.

Задачи промежуточной аттестации:

1. определение уровня освоения учебной дисциплины;
2. определение уровня достижения планируемых результатов обучения и сформированности компетенций;
3. соотнесение планируемых результатов обучения с планируемыми результатами освоения образовательной программы в рамках изученной дисциплины.

2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

Таблица 1.

| № | Контролируемые темы дисциплины | Код формируемой компетенции | Наименование оценочного средства |
|---|--|-----------------------------|--|
| 1 | Теоретические основы стратегического менеджмента | ПК-2 ПК-3 ПК-4 ПК-11 | Комплект тематик для дискуссий, тестовые задания |
| 2 | Разработка стратегии | ПК-2 ПК-3 | Комплект тематик для |

| | | | |
|---|--|-------------------------|--|
| | | ПК-4 ПК-11 | дискуссий, тестовые задания |
| 3 | Анализ отрасли и конкурентной ситуации | ПК-2 ПК-3 ПК-4 ПК-11 | Комплект тематик для дискуссий, типовые практические задания, тестовые задания |
| 4 | Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании | ПК-2 ПК-3 ПК-4 ПК-11 | Комплект тематик для дискуссий, типовые практические задания, тестовые задания |
| 5 | Общие стратегии | ПК-2 ПК-3 ПК-4 ПК-11 | Комплект тематик для дискуссий, тестовые задания |
| 6 | Стратегии с учетом состояния отрасли | ПК-2 ПК-3 ПК-4 ПК-11 | Комплект тематик для дискуссий, тестовые задания |
| 7 | Стратегии с учетом состояния организации | ПК-2 ПК-3 ПК-4 ПК-11 | Комплект тематик для дискуссий, тестовые задания |

3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

3.1. Критерии оценивания (текущий контроль)

1. Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практического задания, в логической последовательности излагает материал; смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы;
2. Оценка «хорошо» выставляется, если студент показал знание учебного материала, смог ответить почти полностью на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы;
3. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент в целом освоил материал; однако, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы;
4. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по теме практического задания, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

3.2. Критерии оценивания (зачет)

«зачтено» выставляется студенту, если студент имеет хорошие знания учебного материала по теме практического задания, в логической последовательности излагает материал; аргументирует свою точку зрения, может ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы; умеет обосновать решение конкретной ситуации, изложенной в задаче или задании.

Основным условием получения оценки зачета является: посещаемость лекционных и семинарских занятий, хорошие успехи в выполнении практических заданий и тестирования, выступлении с докладами и сообщениями (электронная презентация).

«не зачтено» выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по теме практического задания, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы; не сумел решить конкретную задачу–ситуацию.

Шкала оценивания

| Вид контроля | Форма отчетности и (или) контроля выполнения заданий | Максимально возможное количество баллов |
|------------------|--|---|
| Текущий контроль | | 70 |

| | | |
|-------------------------------|---|------------|
| | Ответы на семинаре, участие в дискуссии | 10 |
| | Индивидуальное решение тестовых заданий и последующее устное обоснование своих ответов | 10 |
| | Представление и защита презентационного материала | 20 |
| | Индивидуальное исследования конкретной отрасли, предоставление и защита его результатов | 30 |
| Промежуточный контроль | Зачет | 30 |
| Итого баллов | | 100 |

4. Типовые контрольные задания (тесты, в том числе для проверки остаточных знаний студентов, рефераты, курсовые работы, кейсы и др.) и методические материалы, процедуры оценивания знаний, умений и навыков

4.1. Перечень тем для дискуссий

| Тематика дискуссий | Вопросы для дискуссии |
|---|---|
| 1. Теоретические основы стратегического менеджмента | <ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность и назначение стратегического менеджмента. 2. Специфика стратегического менеджмента. 3. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом. 4. Содержание стратегического менеджмента. 5. Понятие стратегического видения. 6. Сущность и содержание миссии организации. 7. Постановка стратегических целей. 8. Общая характеристика разработки стратегии. 9. Особенности внедрения и реализации стратегии. 10. Назначение и содержание стратегического контроля. 11. Основные этапы стратегического менеджмента и их взаимосвязь. 12. Формирование стратегического видения будущего компании. 13. Постановка целей компании. 14. Разработка стратегии компании как этап стратегического менеджмента. 15. Действия и принципы, определяющие стратегию компании. 16. Стратегические позиции компаний при подготовке к будущему. 17. Этап внедрения и реализации стратегии. 18. Этап внедрения и реализации стратегии. 19. Стратегический контроль и его основные функции и элементы. |
| 2. Разработка стратегии | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегическое видение, его назначение и содержание. 2. Определение бизнеса и миссии компании: особенности их формулировки и критическая оценка их определений в действующих компаниях. 3. Изложение и разъяснение стратегического видения. 4. Назначение постановки целей и их виды. Примеры корпоративных целей. 5. Направления установления целей. |

| | |
|---|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 6. Требования к целям компании. 7. Стратегия организации и ее связь со стратегическим видением и целями. 8. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия: общее и особенное. 9. Назначение функциональной и операционной стратегии. 10. Подробная характеристика и примеры факторов, влияющих на стратегию компании. |
| 3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации | <ol style="list-style-type: none"> 1. Последовательность оценки положения компании при разработке стратегии. 2. Назначение анализа отрасли и конкурентной ситуации 3. Анализ основных экономических характеристик отрасли. 4. Анализ структуры конкуренции. 5. Анализ динамики конкуренции и внешней среды. 6. Анализ самых сильных и слабых конкурентов. 7. Анализ возможных действий конкурентов. 8. Анализ ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе. 9. Анализ общей привлекательности отрасли. |
| 4. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании | <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные этапы анализа стратегического потенциала организации. 2. Анализ системы целей компании. 3. Анализ структуры организации. 4. Анализ финансовых возможностей компании. 5. Анализ трудовых ресурсов компании. 6. Анализ состояния производственной деятельности компании. 7. Анализ состояния сбытовой деятельности компании. 8. Анализ состояния исследовательской деятельности и разработок компании. 9. Анализ важнейших систем организации. 10. Оценка использования ресурсов: результативность и эффективность. 11. Этапы анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании. 12. Анализ эффективности действующей стратегии. 13. Анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз. 14. Анализ конкурентоспособности компании по ценам и издержкам. 15. Анализ стратегических проблем компании. |
| 5. Общие стратегии | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии конкуренции. 2. Стратегии внешнего роста. 3. Стратегии наступления и обороны. |
| 6. Стратегии с учетом состояния отрасли | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях 2. Стратегии конкуренции на динамичных отраслях 3. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях 4. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях 5. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях. |
| 7. Стратегии с учетом состояния организации | <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии конкуренции компаний-лидеров. 2. Стратегии конкуренции компаний-преследователей. 3. Стратегии конкуренции слабых компаний. |

Типовое практическое задание

Провести стратегическое исследование «Анализ отрасли и конкурентной ситуации» на примере выбранной отрасли или сегмента отрасли.

Цель анализа общей ситуации и конкурентных условий отрасли – создание оптимальной стратегии и оценка ее инвестиционной привлекательности.

Этапы анализа:

1. Основные экономические характеристики отрасли
 - размер рынка (суммарный объем продаж компаний, работающих в отрасли);
 - масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, глобальный);
 - темпы роста рынка и этап его жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщение и стагнация, спад);
 - количество конкурентов и их относительные размеры (множество мелких компаний или немного крупных);
 - количество покупателей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних;
 - степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке («вперед» и «назад»);
 - каналы распространения продукции;
 - скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров;
 - степень дифференциации товаров компаний-конкурентов (высокая, слабая, отсутствует);
 - возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе
 - компактность размещения основных компаний в определенных регионах (например, кожевенная промышленность в Италии, винодельческие районы в Калифорнии и Франции, Силиконовая Долина или Голливуд в США, финансовый район в Нью-Йорке);
 - наличие эффекта обучаемости, когда издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объема выпуска изделия в результате накопления производственного опыта;
 - степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства;
 - требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее;
 - отраслевой показатель прибыльности (выше или ниже среднего по экономике в целом).
2. Формы и интенсивность конкуренции (на основе пятифакторной модели М.Портера):
 - характеристика конкуренции между продавцами (факторы, усиливающие или снижающие интенсивность конкурентной борьбы);
 - вероятность проникновения на рынок новых конкурентов (входные барьеры и ожидаемая реакция действующих на рынке компаний на появление нового соперника);
 - влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли;
 - конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков;
 - конкурентное давление со стороны потребителей.
3. Динамика конкуренции и внешней среды:
 - развитие Internet и электронной коммерции;
 - растущая глобализация отрасли;
 - изменение долгосрочных экономических тенденций отрасли;
 - изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров;
 - внедрение новых товаров;
 - развитие технологий;
 - маркетинговые инновации;
 - выход с рынка крупных компаний;
 - распространение прогрессивных ноу-хау;
 - изменение в издержках и прибыли;
 - рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары;
 - изменения в законодательстве и государственной политике;
 - изменение общественных ценностей и образа жизни;
 - снижение неопределенности и риска для бизнеса.
4. Самые сильные и слабые конкуренты:
 - составление карты стратегических групп;

- оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп.

5. Возможные действия конкурентов:

Источники информации:

- наблюдение за ситуацией на рынке и анализ высказываний менеджеров конкурирующих компаний;

- анализ географического положения конкурентов, их стратегических намерений, целей борьбы за долю рынка, положения на карте стратегических групп отрасли, склонности к риску;

- ежегодные финансовые отчеты;

- отчеты независимых аналитиков;

- статьи в отраслевых изданиях;

- информация на Web-сайте;

- экспозиция компании на выставках;

- беседы с клиентами, поставщиками, бывшими работниками.

6. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе:

- выявление и обоснование ключевых факторов успеха.

Ключевые факторы успеха в отрасли – это потребительские свойства товара, опыт и знания, конкурентные возможности, успехи на рынке и вообще все, что повышает прибыльность компании.

7. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности:

- потенциал роста отрасли (факторы привлекательности, факторы непривлекательности, основные проблемы отрасли и их значение);

- перспективы окупаемости инвестиций при существующих условиях конкуренции;

- перспективы изменения конкуренции в будущем;

- влияние усиления основных движущих сил и изменений во внешней среде на прибыльность отрасли;

- конкурентная позиция компании и ее возможное изменение (лидер, преследователь, слабая компания);

- влияние продолжения деятельности в данной отрасли на положение компании в других отраслях, где у нее есть деловые интересы;

- общий вывод о привлекательности отрасли на основе обобщения результатов всех предыдущих этапов исследования.

Требования по оформлению:

Каждый из этапов анализа должен содержать:

- характеристику показателей и содержание анализа;

- представление результатов анализа в наглядной форме (диаграммы, схемы, таблицы и др.);

- ссылки на первоисточники по каждой используемой цифре.

Тестовые задания (пример)

Типы вопросов:

«0» - один вариант ответа;

«1» - несколько вариантов ответа.

1. Стратегия организации это ^{тип «1»}:

а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования;

б) практическое использование методологии стратегического управления;

в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;

г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов;

д) способ реализации стратегического видения.

2. Понимание сути стратегического подхода в 50-60-е гг. XX в ^{тип «0»}:

а) стратегичность управления – это выбор, касающийся того, в каком бизнесе находиться;

б) стратегичность управления – это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков;

в) стратегичность управления – это создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения.

3. Понимание сути стратегического подхода в 70-е гг. XX в ^{тип «0»}:

а) стратегичность управления – это выбор, касающийся того, в каком бизнесе находиться;

б) стратегичность управления – это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков;

в) стратегичность управления – это создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения.

4. Понимание сути стратегического подхода с 80-х гг. XX в ^{тип «0»}:

а) стратегичность управления – это выбор, касающийся того, в каком бизнесе находиться;

б) стратегичность управления – это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков;

в) стратегичность управления – это создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения.

4.2. Вопросы для подготовки к зачету

1. Основные понятия и определение стратегического менеджмента.
2. Специфика стратегического менеджмента.
3. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.
4. Содержание стратегического менеджмента.
5. Понятие стратегического видения и миссии организации.
6. Постановка стратегических целей.
7. Общая характеристика разработки стратегии.
8. Особенности внедрения и реализации стратегии.
9. Назначение и содержание контроля в стратегическом менеджменте.
10. Формирование стратегического видения.
11. Постановка целей развития организации.
12. Анализ отрасли и конкурентной ситуации: содержание и значение для разработки стратегии компании.
13. Основные экономические характеристики отрасли.
14. Структура конкуренции по модели М. Портера.
15. Факторы интенсивности конкуренции между продавцами.
16. Проникновение на рынок новых конкурентов и его последствия для отрасли.
17. Влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли.
18. Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков.
19. Конкурентное давление со стороны компаний-потребителей.
20. Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции.
21. Динамика конкуренции и внешней среды. Внешние движущие силы.
22. Оценка конкурентных позиций компании и ее конкурентов.
23. Источники информации о возможных действиях конкурентов.
24. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
25. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности.
26. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей: содержание и значение для разработки стратегии компании.
27. Основные параметры и основные инструменты анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании.
28. Стратегическая значимость ключевых элементов организации.
29. Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков организации.
30. Использование ресурсов: результативность и эффективность использования ресурсов.

31. Анализ эффективности существующей стратегии: этапы и показатели.
32. Назначение и сущность SWOT-анализа.
33. Назначение и сущность стратегического анализа издержек.
34. Назначение и сущность оценки устойчивости конкурентной позиции организации.
35. Назначение и сущность анализа стратегических проблем организации.
36. Стратегии конкуренции: сущность и основные разновидности.
37. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, факторы, целесообразность использования и недостатки.
38. Стратегия широкой дифференциации: сущность, виды, целесообразность использования и недостатки.
39. Стратегия оптимальных издержек: сущность, целесообразность использования и недостатки.
40. Сфокусированные стратегии: сущность, виды, целесообразность использования и недостатки.
41. Стратегии внешнего роста: сущность, основные разновидности и преимущества.
42. Стратегии диверсификации: сущность, типы стратегии, преимущества и недостатки.
43. Стратегии интеграции (слияния и поглощения): сущность, типы стратегии, преимущества и недостатки.
44. Аутсорсинг как стратегия внешнего роста: сущность, преимущества и недостатки.
45. Стратегии наступления и обороны: сущность, назначение и основные разновидности.
46. Стратегии наступления: сущность, назначение, типы наступательных стратегий. Выбор объекта атаки.
47. Стратегии обороны: сущность, назначение, виды оборонительных стратегий.
48. Основные виды конкурентных условий отрасли.
49. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях.
50. Стратегии конкуренции на динамичных рынках.
51. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях.
52. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях.
53. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях.
54. Стратегии для быстро растущих компаний.
55. Стратегии для компаний – преследователей.
56. Стратегии для слабых компаний.