

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой экономики и менеджмента  
*А.Н. Петрова* А.Н. Петрова

Протокол заседания кафедры

№ 1 «29» 08 2017 г.

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент»

Образовательная программа 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент

Йошкар-Ола  
2017

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. – оценочные средства для текущего контроля; – оценочные средства для промежуточной аттестации.
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В процессе освоения образовательной программы обучающиеся осваивают компетенции указанные в федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования, сопоставленные с видами деятельности. Освоение компетенций происходит поэтапно через последовательное изучение учебных дисциплин, практик, подготовки ВКР и других видов работ предусмотренных учебным планом АНО ВО МОСИ.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа очная/заочная форма
1	ОПК-1	владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	6/5
2	ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	6/2
3	ПК-5	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	4/2

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Этапами формирования компетенций обучающихся при освоении дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий. Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации позволяют определить уровень освоения компетенций обучающимися.

### Перечень оценочных средств

№ п/п	Коды компетенций и планируемые результаты обучения		Оценочные средства	
			Наименование	Представление в ФОС
1	ОПК-1	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные принципы поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в области стратегического менеджмента.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать современные информационные системы при стратегическом анализе.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов при осуществлении стратегии организации.</li> </ul>	<p>опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов, контрольная работа; расчетно-графическая работа.</p>	<p>Вопросы для устного опроса Задачи Кейсы Реферат Доклад Варианты контрольных работ Задание на РГР</p>
2	ПК-3	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности менеджмента как способа достижения конкурентных преимуществ за счет достижения единства экономической и социальной эффективности;</li> <li>- основы стратегического анализа внешней и внутренней среды, виды стратегий;</li> <li>- методы разработки стратегии организации, направленной на обеспечение</li> </ul>	<p>опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов, контрольная работа; расчетно-графическая работа.</p>	<p>Вопросы для устного опроса Задачи Кейсы Реферат Доклад Варианты контрольных работ Задание на РГР</p>

		<p>конкурентоспособности</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации;</li> <li>- разрабатывать стратегию организации, направленную на обеспечение конкурентоспособности;</li> <li>- разрабатывать план мероприятий по реализации стратегии;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современными инструментами взаимодействия стратегических целей и задач;</li> <li>- навыками разработки и реализации конкурентной стратегии организации</li> </ul>		
3	ПК-5	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- типовые методы и способы управленческой диагностики работы организации и ее подразделений;</li> <li>- методы стратегического анализа;</li> <li>- взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний;</li> <li>- состав и содержание функциональных стратегий компании;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подготавливать сбалансированные управленческие решения</li> <li>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами анализа</li> </ul>	<p>опрос по темам занятий, задачи, кейсы, подготовка рефератов, контрольная работа; расчетно-графическая работа.</p>	<p>Вопросы для устного опроса</p> <p>Задачи</p> <p>Кейсы</p> <p>Реферат</p> <p>Доклад</p> <p>Варианты контрольных работ</p> <p>Задание на РГР</p>

	<p>показателей деятельности структурных подразделений организации;</p> <p>- навыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий;</p> <p>- методами анализа действующих методов управления при решении производственных задач и выявления возможностей повышения эффективности стратегического и оперативного управления организацией и ее подразделений;</p> <p>- навыками применения инструментов стратегического анализа</p>		
--	---	--	--

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

**Текущая аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

Студенты образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент проходят текущую аттестацию в 8/7 семестре.

Оценочные средства текущего контроля:

- опрос по темам занятий,
- задачи;
- кейсы,
- подготовка рефератов,
- контрольная работа;
- расчетно-графическая работа.

**Основные виды оценочных средств по темам представлены в таблице**

<b>№ п\п</b>	<b>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</b>	<b>Код контролируемой компетенции (или ее части)</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
1.	Введение в стратегический менеджмент	ОПК-1, ПК-3, ПК-5	опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов
2.	Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание	ОПК-1, ПК-3, ПК-5	опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов,
3.	Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения	ОПК-1, ПК-3, ПК-5	опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов
4.	Стратегические бизнес-единицы	ОПК-1, ПК-3, ПК-5	опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов
5.	Анализ положения фирмы	ОПК-1, ПК-3, ПК-5	опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов
6.	Портфельные стратегии	ОПК-1, ПК-3, ПК-5	опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов
7.	Стратегии диверсификации	ОПК-1, ПК-3, ПК-5	опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов
8.	Стратегии интеграции	ОПК-1, ПК-3, ПК-5	опрос по темам занятий, задачи;

			кейсы, подготовка рефератов
9.	Стратегии роста	ОПК-1, ПК-3, ПК-5	опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов
10.	Конкурентные стратегии	ОПК-1, ПК-3, ПК-5	опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов
11.	Бизнес- стратегии. Рольевые стратегии	ОПК-1, ПК-3, ПК-5	опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов
12.	Отраслевые стратегии. Бенчмаркинг	ОПК-1, ПК-3, ПК-5	опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов
13.	Международные стратегии	ОПК-1, ПК-3, ПК-5	опрос по темам занятий, задачи; кейсы, подготовка рефератов, контрольная работа; расчетно- графическая работа.

### **Вопросы для устного опроса**

#### **Тема 1 «Введение в стратегический менеджмент»**

1. Назовите и дайте характеристику основных этапов становления и развития стратегического планирования.
2. Назовите основные подходы к определению понятия «стратегия развития предприятия». Раскройте их содержание.
3. Какие базовые модели стратегического планирования вы можете назвать?
4. В чем заключаются принципиальные особенности модели Гарвардской школы бизнеса?
5. Раскройте содержание укрупненной модели формирования стратегического плана И. Ансоффа.
6. Дайте характеристику модели формирования стратегического плана по Г. Стейнеру.



7. В чем заключаются содержание и принципиальные особенности контура стратегического планирования?

Что вы вкладываете в понятие «базовая стратегия развития предприятия»?

9. В чем заключается содержание функциональной стратегии развития предприятия?

10. Раскройте сущность и принципиальные особенности корпоративного планирования.

11. В чем заключается содержание процесса итеративного планирования?

12. Раскройте содержание и условия применения интуитивного планирования?

## **Тема 2 «Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание»**

1. Что лежит в основе выделения различных школ стратегического менеджмента?

2. Какие школы стратегического менеджмента выделяются Г. Минцбергом, Б. Альстэндом и Дж. Лэмпелом?

3. Дайте характеристику основных школ стратегического менеджмента. Раскройте их основные преимущества и недостатки.

4. Что вы вкладываете в понятие «контур стратегического планирования»?

5. Назовите и дайте характеристику основных этапов формирования стратегического плана развития предприятия.

## **Тема 3 «Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения»**

1. Какие основные разделы может содержать стратегический план предприятия?

2. Как должен обосновываться выбор горизонта стратегического планирования?

3. Какие основные схемы перспективного планирования вы можете назвать? Дайте их характеристику.

## **Тема 4 «Стратегические бизнес-единицы»**

1. В чем заключается содержание стратегического анализа предприятия?

2. Какие методологические принципы организации стратегического анализа предприятия вы можете назвать?

3. Какие этапы проведения стратегического анализа предприятия вы можете назвать?

4. Что вкладывается в понятие «внешняя деловая окружающая среда»?

## **Тема 5 «Анализ положения фирмы»**

1. Какие переменные можно использовать для измерения неопределенности или динамики внешней деловой окружающей среды? Дайте их характеристику.

2. Какие основные факторы определения сложности внешней деловой окружающей среды? Дайте их характеристику

3. Какие элементы принято выделять в составе внешней деловой окружающей среды?

4. В чем заключается содержание анализа общей (дальней) окружающей среды? Какие элементы он включает?

5. Раскройте содержание системы PEST.

6. Раскройте содержание и дайте характеристику основных элементов анализа специфической (ближней) окружающей среды.

7. В чем основное назначение и содержание производственного прогноза?

8. В чем назначение прогноза структурных сдвигов?
9. Раскройте содержание и назначение SWOT-анализа. Какие этапы он включает? Дайте их характеристику.

### **Тема 6 «Портфельные стратегии»**

1. В чем содержание портфельного анализа?
2. Раскройте содержание матрицы БКГ. Что положено в основу ее построения?
3. Для каких целей может использоваться матрица БКГ?
4. В чём заключаются основные преимущества и недостатки матрицы БКГ?
5. Раскройте основные направления использования матрицы БКГ?
6. В чем содержание и назначение матрицы «МакКинзи»? Какие основные факторы используются при ее построении?
7. Раскройте содержание и назначение модели «МакКинзи 7-S». Какие факторы в ней учитываются?
8. В чем содержание и основное назначение модели PIMS?

### **Тема 7 «Стратегии диверсификации»**

1. Раскройте содержание и основные характеристики процесса диверсификации производства.
2. Какие виды процесса диверсификации принято выделять? Дайте их характеристику.
3. Что вы вкладываете в понятие «мотивы диверсификации производства»?
4. Что такое диверсификационные возможности? Какие типы таких возможностей принято выделять?
5. Какие типы процесса диверсификации вы можете назвать? Раскройте их принципиальные особенности.
6. Какие причины побуждают предприятие осуществлять диверсификацию производства?
7. Какие основные причины процесса диверсификации выделяет И. Ансофф?
8. Что вы понимаете под «движущими силами диверсификации»?
9. Что такое «критерий диверсификации производства»?
10. Каковы могут быть возможные действия предприятия в области диверсификации производства?
11. Каковы основные методы проведения диверсификации производства?
12. Что предусматривает программа проведения диверсификации производства?
13. Назовите и дайте характеристику основных вариантов корпоративной стратегии диверсификации производства.
14. Какие стратегические действия может предпринимать предприятие в условиях диверсификации производства? Как они соотносятся со стадиями циклического развития предприятия?
15. Каковы наиболее распространенные пути диверсификации производства в родственные отрасли?
16. Назовите и дайте характеристику основных элементов корпоративной стратегии диверсификации в родственных отраслях.
17. Назовите и дайте характеристику основных элементов корпоративной

стратегии диверсификации в неродственных отраслях.

18. Что вы вкладываете в понятие «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ)?

### **Тема 8 «Стратегии интеграции»**

1. Раскройте основное содержание анализа ресурсного потенциала (внутренний возможностей) предприятия.

2. Какова принципиальная схема проведения анализа ресурсного потенциала предприятия?

3. В чем специфика проведения анализа ресурсного потенциала российских предприятий? Какие основные аспекты он должен включать?

4. В чем основное назначение анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия и эффективности использования ресурсов? В какой последовательности его целесообразно выполнять?

5. В чем содержание и основное назначение анализа производственной программы предприятия? Какие элементы она включает?

6. В чем заключается содержание анализа финансовых результатов деятельности предприятия? По каким основным направлениям он проводится?

7. Каково содержание анализа имущественного комплекса предприятия? По каким направлениям он может проводиться?

8. В чем содержание и основное назначение анализа финансового состояния предприятия? Какие элементы он включает?

9. Какие основные методы стратегического анализа вы можете назвать? Дайте их общую характеристику.

### **Тема 9 «Стратегии роста»**

1. Выбор стратегии повышения конкурентоспособности бизнеса в нестандартных ситуациях (на примере российских и зарубежных компаний)»

2. Полная интеграция

3. Частичная интеграция

4. Аутсорсинг

5. Барьер на выходе

6. Экономия на транзакционных затратах

7. Стратегия горизонтального роста

8. Горизонтальная интеграция

### **Тема 10 «Конкурентные стратегии»**

1. В чем заключается содержание конкурентного анализа? По каким основным параметрам он проводится?

2. Дайте характеристику пяти силам конкуренции, предложенным М. Портером.

3. Что вы вкладываете в понятие «конкурентная позиция предприятия»?

4. В чем заключается содержание анализа стратегических групп? Какие основные факторы при этом учитываются?

5. В чем заключается содержание анализа структуры рынка (позиции на рынке)?

### **Тема 11 «Бизнес-стратегии. Ролевые стратегии»**

1. Какие виды внешнего финансирования инвестиций на предприятии вы можете назвать? Дайте их характеристику.

2. По каким направлениям может осуществляться внутреннее

финансирование инвестиций на предприятии?

3. Что такое «бизнес-проектирование на предприятии»?

4. Что вы понимаете под «бизнес-проектированием (бизнес-планом)»? Раскройте его назначение и содержание.

5. Почему бизнес-проект рассматривается в качестве основного инструмента разработки продуктовой стратегии?

6. В чем заключаются различия бизнес-проекта от стратегического плана предприятия?

7. Назовите основные характеристики процесса разработки бизнес-проекта.

8. Какие основные принципы должны соблюдаться при разработке бизнес-проекта?

9. Раскройте содержание процесса разработки бизнес-проекта. Дайте характеристику его основных этапов.

10. Какова может быть примерная структура бизнес-проекта? Дайте характеристику его основных этапов.

### **Тема 12 «Отраслевые стратегии. Бенчмаркинг»**

1. Стратегия «медведя»

2. Стратегия «волка»

### **Тема 13 «Международные стратегии»**

11. Раскройте назначение и содержание продуктовой стратегии предприятия.

12. Каким образом связана продуктовая стратегия с жизненным циклом продукта?

13. Дайте характеристику типичной кривой жизненного цикла продукта. Какое значение она имеет для разработки продуктовой стратегии?

14. В чем заключается обеспечение «синхронизации» жизненных циклов различных товаров, производимых на предприятии?

15. Что вы вкладываете в понятие «инвестиционное проектирование на предприятии». Как оно связано с разработкой продуктовой стратегии?

16. Раскройте содержание и дайте характеристику основных этапов процесса планирования инвестиций на предприятии.

17. Какие виды источников финансирования инвестиций на предприятии вы можете назвать? Дайте их характеристику.

### **Средство оценивания: устный опрос**

Шкала оценивания:

– оценка «отлично» выставляется студенту, если студент не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии, сборники научных трудов и интернет-ресурсы и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой; приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы;

– оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы;

– оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент усвоил только основной программный материал, но не знает отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала;

– оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки.

### **Тематика рефератов**

1. Стратегическое управление, его особенности и отличия.
2. Цели стратегического управления предприятиями.
3. Стратегические бизнес-планы и программы. Порядок и особенности разработки применительно к основным видам хозяйственных предприятий России.
4. SWOT-анализ в стратегическом менеджменте. Применение в условиях рынка России.
5. Экономический потенциал предприятий. Виды и методы определения.
6. Стратегические резервы и ресурсы предприятий. Подходы к оценке.
7. Конкурентные преимущества предприятий в условиях рынка России. Методы оценки.
8. Внутриотраслевая конкуренция в условиях рынка России (с примерами анализа)
9. Внешние силы конкуренции и оценка положения предприятий на рынке России.
10. Матрица Бостонской консультационной группы и ее применение в стратегическом менеджменте в условиях России (с примерами).
11. Стратегическое планирование, программирование проектирование
12. Принципы стратегического планирования
13. Процесс стратегического планирования в организации
14. База данных о внутренней и внешней среде организации
15. Определение направления движения организации
16. Стратегические цели организации
17. Стратегический анализ в организации
18. Портфельный анализ стратегии
19. Конкурентный анализ (М. Портер)
20. Внутриотраслевая конкуренция
21. Общие конкурентные стратегии
22. Ограничения при формулировании стратегии
23. Стратегические хозяйственные единицы
24. Стратегические зоны хозяйствования
25. Анализ внешней среды организации
26. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли
27. Анализ внутренней среды организации
29. Стратегический анализ издержек
30. Общие подходы к выработке стратегии организации
31. Классификация стратегий организации
32. Разработка стратегии одиночного бизнеса
33. Стратегия дифференциации
34. Функциональные стратегии организации
35. Особенности реализации стратегического управления

### **Средство оценивания: реферат**

Шкала оценивания:

Реферат оценивается по 100-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

86-100 баллов – «отлично»;

70- 85 баллов – «хорошо»;

51-69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 51 балла – «неудовлетворительно».

Критерии	Показатели
<p>1. Новизна реферированного текста. Максимальная оценка – 20 баллов</p>	<p>актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.</p>
<p>2. Степень раскрытия сущности проблемы. Максимальная оценка – 30 баллов</p>	<p>– соответствие плана теме реферата; – соответствие содержания теме и плану реферата; – полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с историческими источниками и литературой, систематизировать и структурировать материал; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы</p>
<p>3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов</p>	<p>круг, полнота использования исторических источников и литературы по проблеме; – привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов, интернет-ресурсов и т. д.).</p>
<p>4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.</p>	<p>правильное оформление ссылок на использованные источники и литературу; – грамотность и культура изложения; – использование рекомендованного количества исторических источников и литературы; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; – соблюдение требований к объему реферата; – культура оформления: выделение абзацев, глав и параграфов</p>

<p>5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.</p>	<p>– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; – отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; – литературный стиль.</p>
---	---

### Практические задания, кейсы, задачи

#### 1. Введение в стратегический менеджмент

**Задача 1.** Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет.

**Вопросы:**

Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

**Задача 2.**

Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

**Вопросы:**

- 1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам?
- 2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть?
- 3) В какой момент приводить их в действие?

#### 2. Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание

**Кейс.**

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.

#### Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения

**Кейс.**

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.

### 3. Стратегические бизнес-единицы

**Ситуация 1.** Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

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

#### Вопросы:

- 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
- 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
- 3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
- 4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
- 5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

### 4. Анализ положения фирмы

#### Кейс.

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.

### 5. Портфельные стратегии

#### Задача

Фирма ССТР была создана несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью — мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый



опыт менеджера в области. Внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли. Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечит вал большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товароборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

В 2008г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства.

В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы ССТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик — покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек.

Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы

Фирма ССТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закрепленный опыт менеджеров фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ССТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания — так называемый *калькулятор менеджера*.

В рамках стратегического управления на фирме ССТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. Это:

- формирование обучающейся организации;
- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры предприятия;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

**Вопросы:**

- 1) Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма ССТР?
- 2) Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ССТР?
- 3) На каком рынке — совершенной конкуренции или олигополистическом действует фирма ССТР?

4) Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

## **6. Стратегии диверсификации**

### **Задача**

40 лет Можайский молокозавод (стерилизованного молока «Можайский») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко».

В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки.

Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

### **Вопросы:**

1) Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2) Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

3) Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

## **9. Стратегии роста**

### **Задача**

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

#### **Вопросы:**

- 1) Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?
- 2) Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?
- 3) В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

### **11. Бизнес-стратегии. Ролевые стратегии**

#### **Задача**

«Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10—12% (в обычных супермаркетах около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.

До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

**Вопросы:**

- 1) Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- 2) По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
- 3) 3. Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?

**Средство оценивания: кейс-задачи**

Шкала оценивания:

Кейс-задача оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если задача правильно решена, приведена подробная аргументация своего решение, показано хорошее знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если задача правильно решена, приведена достаточная аргументация своего решение, показано определённое знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача частично правильно решена, недостаточная аргументация своего решение, не прослеживается знание теоретических аспектов решения кейсов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача неправильно решена, отсутствуют необходимые знания теоретических аспектов решения кейса.

**Средство оценивания: Практические задания**

Шкала оценивания:

Практическое задание оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если практическое задание правильно решено, приведена подробная аргументация своего решение, показано хорошее знание теоретических аспектов решения задания.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если практическое задание правильно решено, приведена достаточная аргументация своего решение, показано определенное знание теоретических материала.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если практическое задание частично имеет правильное решение, аргументация не полная, не прослеживается знание теоретических материала.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если практическое задание решено неверно, отсутствуют необходимые знания теоретического материала.

### 13. Международные стратегии Контрольная работа Вариант 0

1. Какая из представленных концепций стратегического менеджмента дает минимальную эффективность:
  - а) управление на основе предвидения изменений
  - б) управление на основе экстраполяции
  - в) управление на основе реакции на изменения
  - г) нет верного ответа
2. Стратегия это:
  - а) программа достижения конкурентного преимущества на целевых рынках
  - б) комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению конкурентных преимуществ на целевых рынках
  - в) определение основных заинтересованных групп, потребности которых стремиться удовлетворить предприятие
  - г) вариант а и в
3. Какие виды стратегии различаются в зависимости от объекта управления?
  - а) наступательная и оборонительная
  - б) низких издержек, дифференциации и фокусировки
  - в) отраслевая, конкурентная и локальная
  - г) корпоративная, бизнес, функциональная.
4. Основной недостаток модели Портера состоит в
  - а) длительный период разработки
  - б) широта охвата
  - в) неточность
  - г) субъективность
5. Стратегический анализ внешней среды не позволяет ответить на вопрос:
  - а) какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны
  - б) какие экономические характеристики имеют первостепенное значение для отрасли
  - в) может ли компания конкурировать по стоимости
  - г) варианты а и б
6. Какое ресурсное требование необходимо соблюдать при реализации стратегии лидерства по издержкам
  - а) дизайн и конструирование продукции, легкой в производстве
  - б) высокие производственные и инженерные навыки
  - в) наличие строго контроля за производственным процессом и трудовыми ресурсами
  - г) все здесь перечисленные
7. Стратегия дифференциации лучше всего работает, когда
  - а) требования покупателей к каждому отдельному продукту и их использованию различны
  - б) покупатели мало ощущают замену продавца и предпочитают приобретать товар по наилучшей цене
  - в) у производителя практически нет способов разнообразить свой продукт
  - г) варианты а и в
8. Что из ниже перечисленного не является способом проведения наступательной стратегии:
  - а) "партизанские" действия
  - б) наступление за пределами существующего рынка
  - в) снижение стимула получения прибыли
  - г) упреждающие действия
9. Применение наступательной стратегии путем наступления на сильные стороны конкурентов имеет целью:
  - а) возможность получения доли рынка путем превосходства над сильными сторонами

более слабых конкурентов

б) возможность свести на нет конкурентное преимущество одного или нескольких конкурентов

в) добиться разбалансирования работы конкурента, рассредоточения его внимания на многие направления и заставить его манипулировать ресурсами

г) вариант а и б

10. Что выступает в качестве основного барьера входа на рынок новых предприятий:

а) лояльность покупателей к торговой марке

б) экономия масштаба

в) доступ к распределительным каналам

г) все варианты верны

11. Стратегическая бизнес-единица – это:

а) штабной отдел, где разрабатываются стратегические планы

б) подразделение компании, ориентированное на будущее

в) подразделение компании, занимающееся достаточно четко установленным бизнесом со своими стратегическими целями и задачами

г) подразделение, специализирующееся на выполнении определенных функций

12. Что из ниже перечисленного не является методом анализа внешней среды:

а) модель 5-ти сил Портера

б) анализ стратегических групп

в) определение ключевых факторов успеха

г) SWOT-анализ

13. Изменения многолетнего темпа развития отрасли относятся:

а) к основным экономическим особенностям отрасли

б) к движущим силам отрасли

в) к переменным силам

г) нет верного ответа

14. Самой мощной среди пяти сил конкуренции (в модели Портера) является:

а) соперничество среди конкурирующих продавцов

б) сила конкуренции товаров-заменителей

в) сила конкуренции потенциальных новичков

г) сила поставщиков

д) сила покупателей

15. Какое организационное требование не является обязательным для реализации стратегии низких издержек

а) четкая структура организации и распределение обязанностей

б) строгий контроль за издержками

в) обязательное перевыполнение планов по выпуску продукции

г) вариант а и б

16. Наиболее очевидными показателями стратегического и финансового положения компании являются:

а) рыночная доля компании и ее место в отрасли

б) повышаются или понижаются размеры прибыли и каковы они по сравнению с соответствующими показателями конкурентов

в) тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции

г) все в совокупности

17. Какой фактор может лежать в основе стратегии дифференциации

а) сбыт продукции в комплексе с сопутствующими услугами, которые не предоставляются в полной мере конкурирующими фирмами

б) соединение усилий по реальному выделению своей продукции в качестве особенной с обеспечением узнаваемости продукции на рынке

в) обеспечение высокого качества продукта и его специфических потребительских

свойств

г) все здесь перечисленные

18. Стратегической целью стратегии лидерства по издержкам является:

а) ориентация на весь рынок

б) понимающий ценности покупатель

в) узкая рыночная ниша, где потребности и вкусы покупателей сильно отличаются от остального рынка

г) все варианты верны

19. Применение наступательной стратегии путем многопланового наступления имеет целью:

а) возможность получения доли рынка путем превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов

б) возможность свести на нет конкурентное преимущество одного или нескольких конкурентов

в) добиться разбалансирования работы конкурента, рассредоточения его внимания на многие направления и заставить его манипулировать ресурсами

г) вариант а и б

20. На какой из вопросов не позволяет ответить SWOT-анализ

а) Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии и какие из сильных сторон могут стать отличительными преимуществами

б) Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех

в) Какие угрозы должны в первую очередь беспокоит менеджмент и какие стратегические действия должен он предпринять для защиты

г) Варианты а и б

### **Средство оценивания: контрольная работа**

Шкала оценивания:

Оценка «Отлично» Обучающийся самостоятельно и правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя профессиональные понятия.

Оценка «Хорошо» Обучающийся самостоятельно и в основном правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя профессиональные понятия.

Оценка «Удовлетворительно» Обучающийся в основном решил учебно-профессиональную задачу, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном профессиональные понятия.

Оценка «Неудовлетворительно» Обучающийся не решил учебно-профессиональную задачу.

### **Задание на расчетно-графическую работу**

Выбрать одно предприятие, организацию (желательно коммерческую) и сделать SWOT- анализ по предприятию.

### **Методика проведения SWOT-анализа**

SWOT-анализ - аббревиатура начальных букв английских слов:

Strengths - силы;

Weaknesses - слабости;

Opportunities - возможности;

Threats – угрозы.

SWOT-анализ является качественным методом стратегического анализа и служит для установления связей между сильными и слабыми сторонами организации, а так же угрозами и возможностями внешней среды. Данный метод анализа предоставляет

руководителям компании структурированное информационное поле в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

Методология первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды определяет наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать.

Выбор эффективной стратегии, соответствующей внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке и, в целом, во внешней среде, производится путем построения матрицы SWOT - анализа.

Анализ проводится по следующей схеме.

### **1. Выделяются самые сильные и слабые стороны предприятия (табл. 1).**

В процессе проведения анализа сильных и слабых сторон компании оцениваются ресурсы фирмы, ее бизнес процессы, анализируется конкурентоспособность, подтверждается или изменяется формулировка устойчивых конкурентных преимуществ компании.

Ключевые направления анализа могут быть следующими.

Менеджмент. Оценивается потенциал сотрудников компании высшего и среднего уровня, их квалификация, мотивация, лояльность.

Маркетинг, включая анализ коммуникационной программы (реклама, личные продажи, PR), сравнение рекламной активности с конкурентами, эффективность собственных маркетинговых усилий.

Персонал, особенно работа персонала, взаимодействующего с клиентами, уровень квалификации и заинтересованности, соответствие мотивационных программ целям и задачам организации, а также анализ контактов, новых потребителей, стоимости содержания персонала.

Анализ системы продаж, потребностей и запросов агентов.

Анализ портфеля предложений (продукции, работ, услуг). Оцениваются текущие и ожидаемые объемы продаж, доля рынка, прибыльность по каждому из продуктов или продуктовой группе, качество, имидж марки.

Наличие устойчивого конкурентного преимущества, например, ресурсной базы, недоступной ближайшим конкурентам или патентованных технологий, возможные преимущества по издержкам, цене.

Анализ ценовой политики, ценовая эластичность спроса, возможные максимально приемлемые цены для товаров компании, сравнение с ценами конкурентов, политика скидок и других программ стимулирования сбыта.

Перечисленные факторы не являются исчерпывающими. В зависимости от специфики бизнеса и рынка могут выявиться и другие факторы, требующие тщательного анализа.

Таблица 1

Анализ сильных и слабых сторон

Сильные стороны компании		Слабые стороны компании	
Наименование	Подробное описание	Наименование	Подробное описание
1.		1.	
2.		2.	
...		...	

*Пример описание сильных и слабых сторон.*



*Сильные стороны:*

- 1. Опыт работы компании – более 10 лет на Российском рынке*
- 2. Известность торговой марки X владельцам розничных торговых точек*
- 3. Регулярное проведение семинаров для начинающих бизнес, приводящее в компанию новых клиентов*
- 4. Разработанная система обучения новых сотрудников*
- 5. Традиции высокого качества обслуживания и гостеприимства*
- 6. Налаженные партнерские отношения с поставщиками, предоставляющими товар на разумных кредитных условиях.*

*Слабые стороны:*

- 1. Демотивирующая система компенсации сотрудников, не стимулирующая к увеличению продаж.*
- 2. Большой процент текучести кадров на уровне низшего и среднего звена – около 30% за 2002 год.*
- 3. Узкий ассортимент и недостаточное количество товаров высокой категории качества в ассортиментном ряду.*
- 4. Отсутствие инвестирования в маркетинг за исключением минимально необходимых средств на размещение рекламы. Узкая интерпретация функции маркетинга, только коммуникационная.*
- 5. Низкий уровень поддержания баз данных компании, отсутствие их анализа.*
- 6. Недостаток внутрифирменных коммуникаций, отсутствие регулярного информирования сотрудников о результатах их труда, слабая обратная связь, являющиеся демотивирующими факторами.*
- 7. Политика стимулирования продаж и продвижения товара не отвечает целям компании и условиям рынка*

## **2. Выявляются наиболее реальные возможности и явные угрозы внешней среды (табл.2).**

В процессе проведения внешнего анализа оценивается привлекательность рынка и другие возможности и угрозы внешней среды.

Оценивая привлекательность рынка, следует обратить внимание на следующие направления.

Тенденции рынка. Целью анализа тенденций рынка является описание развития спроса в каждом из сегментов рынка.

Поведение покупателей. Необходимо оценить поведение покупателя, покупательские привычки, факторы, влияющие на процесс совершения покупки, анализ имиджа торговой марки или компании.

Структура распределения товара, услуги на рынке. Здесь необходимо оценить ожидаемое состояние продаж, ожидания и мотивацию партнеров кампании.

Конкурентная среда. Необходимо оценить рыночную силу потребителей и поставщиков, угрозу товаров субститутов (заменителей), барьеры входа на рынок.

Кроме того, важное влияние на успешность компании могут оказывать факторы внешней макросреды, на которые, как правило компания влиять не может. Среди них можно выделить следующие.

Законодательство и политическая среда, ожидаемые или возможные их изменения. Законодательные акты и другие нормативные документы, которые могут повлиять на работу компании.

Экономическое положение страны, региона. Изменение показателей ВВП, возможные крупные изменения в экономике, которые могут повлиять на компанию, ожидаемая инфляция и ее влияние на бизнес. Правильная оценка возможностей и угроз

экономической ситуации позволит, например, своевременно внести жизненно важные изменения в ассортиментную и ценовую политику компании.

Социально-демографические факторы.

Изменение технологий (бывает критическим, особенно если на рынке ожидается появление товаров-субститутов, которые могут превратить товар, услугу компании в «устаревший хлам»).

Международная среда.

Экологическая среда.

Таблица 2

Анализ возможностей и угроз

Возможности внешней среды		Угрозы внешней среды	
Наименование	Подробное описание	Наименование	Подробное описание
1.		1.	
2.		2.	
...		...	

Пример описания возможностей и угроз

*Возможности:*

1. Стабилизация экономической ситуации за последние 3 года повлекла за собой увеличение уровня жизни населения.
2. Постепенно снижается предубежденность против товаров «second hand».
3. Ненасыщенный российский рынок представляет практически неограниченные возможности для роста.
4. Процесс «омоложения» владельцев розничного бизнеса

*Угрозы:*

1. Высокая подверженность влиянию изменения законодательства и регулятивных мер.
2. Изменение таможенных процедур и пошлин может резко снизить рентабельность бизнеса или даже сделать его нерентабельным.
3. Некоторые конкурирующие компании используют неофициальные каналы ввоза товара, что снижает конкурентоспособность цен компании.
4. Низкие барьеры входа новых компаний на рынок.
5. На рынок выходит и набирает популярность товар близкий по характеристикам к товару субституту «СТОК»

**3. Формируется матрица SWOT (табл. 3).**

Таблица 3

Матрица SWOT-анализа

Изменения внешней среды	<i>Возможности:</i>	<i>Угрозы:</i>
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Характеристик и внутренней среды		
<i>Сильные стороны:</i>	Поле «Сила и Возможности»	Поле «Сила и Угрозы»
1. 2.		

3.4.		
<i>Слабые стороны:</i> 1. 2. 3.	Поле «Слабость и Возможности»	Поле «Слабость и угрозы»



**Рис. 1. Стратегическое поле матрицы SWOT-анализа**

**4. Определяются стратегии компании, исходя из сопоставления характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы.**

Для каждой зоны матрицы характерны свои базовые стратегии (рис. 1).

Комбинации "угрозы - сильные стороны" используют как потенциальные стратегические преимущества. Для этой зоны матрицы характерны стратегии направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса.

Комбинации "возможности - слабые стороны" применяют для внутренних преобразований. Для этой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон компании за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке).

Комбинации "возможности - сильные стороны" используют как ориентиры стратегического развития. Для этой зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж.

Комбинации "угрозы - слабые стороны" рассматривают как ограничения стратегического развития. Для данной зоны самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

**5. По результатам анализа необходимо рекомендовать эффективную стратегию, базирующуюся на имеющихся в распоряжении исследуемой организации ресурсах, компетенций и конкурентных возможностей.**

**Оценочное средство индивидуальное расчетно-графическое задание**

Шкала оценивания:

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он набрал не менее 86% баллов за правильно выполненные задания;
- оценка «хорошо» » выставляется обучающемуся, если он набрал не менее 73%, но менее 86% баллов за правильно выполненные задания;
- оценка «удовлетворительно» » выставляется обучающемуся, если он набрал не менее 60%, но менее 73% баллов за правильно выполненные задания;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он набрал менее 60% баллов за правильно выполненные задания.

### **Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

Студенты образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Финансовый менеджмент проходят промежуточную аттестацию в форме экзамена по дисциплине «Стратегический менеджмент» в 8/7 семестре.

При проведении экзамена по дисциплине «Стратегический менеджмент» может использоваться устная или письменная форма проведения.

**Примерная структура экзамена по дисциплине «Стратегический менеджмент»:**

#### **1. устный ответ на вопросы**

Студенту на экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера.

#### **2. выполнение тестовых заданий**

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 25 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

#### **3. выполнение практических заданий**

Практических задания выполняются в течение 30 минут. Бланки с задачами готовит и выдает преподаватель.

**Устный ответ студента на экзамене должен отвечать следующим требованиям:**

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологическом аспектах, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики, а также из личного опыта работы;
- осведомленность в важнейших современных проблемах стратегического менеджмента, знание классической и современной литературы.

**Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:**

- Владение профессиональной терминологией;
- Последовательное и аргументированное изложение решения;

### **Критерии оценивания ответов**

	<i>Устный ответ</i>	<i>Практическое задание</i>	<i>Тестовые задания</i>
<b>Отлично</b>	знание учебного материала в пределах программы; логическое, последовательное изложение вопроса с опорой на разнообразные источники, с использованием знаний других наук; определение своей позиции в	свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный анализ ситуации.	90-100% правильно выполненных заданий

	раскрытии различных подходов к рассматриваемой проблеме; показ значения разработки данного теоретического вопроса для практики		
<b>Хорошо</b>	знание учебного материала в пределах программы; раскрытие различных подходов к рассматриваемой проблеме; опора при рассмотрении вопроса на обязательную литературу, включение соответствующих примеров из практики	студент владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения практического задания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.	70-90% правильно выполненных заданий
<b>Удовлетворительно</b>	знание учебного материала в пределах программы на основе изучения какого-либо одного подхода к рассматриваемой проблеме	студент допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения практического задания, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание материала.	50-70% правильно выполненных заданий
<b>Неудовлетворительно</b>	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий	допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл; студент не может применять знания для решения практического задания.	менее 50% правильно выполненных заданий

### Критерии и шкала оценивания уровней освоения компетенций

Шкала оценивания	Шкала оценивания	Шкала оценивания
отлично	высокий	студент, овладел элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявил всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоил основную и дополнительную литературу, обнаружил творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.
хорошо	продвинутый	студент овладел элементами компетенции «знать» и

		«уметь», проявил полное знание программного материала по дисциплине, освоил основную рекомендованную литературу, обнаружил стабильный характер знаний и умений и проявил способности к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.
удовлетворительно	базовый	студент овладел элементами компетенции «знать», проявил знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, изучил основную рекомендованную литературу, допустил неточности в ответе на экзамене, но в основном обладает необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.
неудовлетворительно	компетенции не сформированы	студент не овладел ни одним из элементов компетенции, обнаружил существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустил принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

**Отметка** за экзамен по предмету выставляется с учетом полученных отметок в соответствии с правилами математического округления.

#### **Рекомендации по проведению экзамена**

1. Студенты должны быть заранее ознакомлены с требованиями к экзамену, критериями оценивания. В результате экзамена студент должен обязательно четко понять, почему он получил именно ту экзаменационную отметку, которая была ему поставлена за его ответ, а не другую.

2. Необходимо выяснить на экзамене, формально или нет владеет студент знаниями по данному предмету. Вопросы при ответе по билету помогут выяснить степень понимания студентом материала, знание им связей излагаемого вопроса с другими изучавшимися им понятиями, а практические задания – умения применять знания на практике.

3. На экзамене следует выяснить, как студент знает программный материал, как он им овладел к моменту экзамена, как он продумал его в процессе обучения и подготовки к экзамену.

4. При устном опросе целесообразно начинать с легких, простых вопросов, ответы на которые помогут подготовить студента к спокойному размышлению над дальнейшими более трудными вопросами и практическими заданиями.

5. Тестирование по дисциплине проводится либо в компьютерном классе, либо в аудитории на бланке с тестовыми заданиями.

Во время тестирования обучающиеся могут пользоваться калькулятором. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведенной в пункте 3.

6. Выполнение практических заданий осуществляется в учебной аудитории. Результат каждого обучающегося оценивается в соответствии с оценочной шкалой, приведенной в пункте 3

#### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
2. Место стратегического менеджмента в системе управленческих дисциплин.
3. Основные этапы становления стратегического менеджмента.
- Стратегический менеджмент в современных условиях.
4. Методология системного подхода в стратегическом менеджменте.
5. Сущность стратегического менеджмента.
6. Основные концепции стратегического менеджмента.
7. Организация как объект стратегического менеджмента.
8. Структура и характеристики внутренней среды организации.
9. Структура и характеристики внешней среды организации.
10. Основные различия стратегического и оперативного управления.
11. Особенности стратегического управления.
12. Анализ среды как исходный этап стратегического менеджмента.
13. Этапы цикла стратегического менеджмента.
14. Разработка стратегического видения и миссии организации.
15. Определение стратегических целей организации.
16. Понятие и виды конкурентных преимуществ.
17. Разработка конкурентной стратегии организации.
18. Понятие стратегии. Иерархия стратегий.
19. Типы бизнес-стратегий и их характеристики.
20. Оценка эффективности стратегии.
21. Стратегический контроль за выполнением стратегии.
22. Методика анализа сильных и слабых сторон организации.
23. Цепочки ценности М. Портера.
24. Анализ издержек организации.
25. Стратегическое управление процессом выполнения стратегии.
26. Система ценностей М. Портера.
27. Методика ПЭСТ-анализа.
28. Стратегические изменения и их возможные варианты.
29. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
30. Модель анализа конкурентных позиций Гарвардской школы бизнеса.
31. Матрица Бостонской консалтинговой группы «рост- доля рынка»
32. Комплексный анализ среды: SWOT-анализ.
33. Три основных подхода к выработке стратегии М. Портера.
34. Стратегический куб как модель стратегического состояния организации.
35. Модель оценки конкурентных позиций «Дженерал Электрик – Мак Кинзи»
36. Методика структурирования целей организации.
37. Информация на разных этапах стратегического менеджмента.
38. Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов, групп стратегического влияния.
39. Методика оценки привлекательности отрасли И. Ансоффа.
40. Показатели синергии. Оценка уровня синергии.

### **Тест по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

1. Умение предвидеть цели предприятия, результаты его деятельности и ресурсы, необходимые для достижения целей называются
  1. планированием
  2. управлением
  3. совершенствованием
  4. контролем

- 2.** Какой принцип формирует способность планов менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств
1. гибкость
  2. непрерывность
  3. точность
  4. единство
- 3.** Какой из видов планирования является обязательным в исполнении
1. директивное
  2. индикативное
  3. стратегическое
  4. краткосрочное
- 4.** Планирование, основой которого выступает стратегия, называется
1. стратегическое
  2. оперативное
  3. тактическое
  4. краткосрочное
- 5.** Что используется в качестве основы для разработки проектов стратегических планов
1. стратегическое проектирование
  2. управление
  3. координация
  4. контроль
- 6.** Что является первоначальным пунктом при планировании дел
1. составить полный список дел которые нужно решить
  2. отбросить все неважные дела и заняться только важными
  3. распределить дела по степени важности
  4. дать задание исполнителю чтобы он составил план
- 7.** Что должно являться своего рода отправной точкой воплощением плана в реальность
1. четко поставленная цель
  2. финансовые возможности
  3. отсутствие преград
  4. сильное желание добиться чего-либо
- 8.** Какая основная роль бизнес-плана для предприятия
1. это своего рода карта по развитию бизнеса
  2. это теоретическая формальность
  3. в нем будет храниться вся информация о предприятии
  4. если предприятие большое, то у него должен быть бизнес-план
- 9.** С чего необходимо начинать обоснование идеи в бизнес-плане
1. цель
  2. ресурсы
  3. информация
  4. принципы планирования
- 10.** Стратегическое мышление нацелено на
1. перспективу развития
  2. подведение итогов развития хозяйствующего субъекта
  3. перспективу с учетом ретроспективы
  4. обозрение достигнутого в прошлом
- 11.** В начале определяется содержание программы, а потом объем ресурсов
1. программа разрабатывается когда есть свободные ресурсы
  2. вначале уточняется есть ли в наличии ресурсы
  3. процесс распределения ресурсов следует за утверждением программы



4. это не связанные процессы
- 12.** Создание системы стратегического планирования предполагает
  1. наличие плана внедрения
  2. положительное отношение персонала
  3. принятие решения главным управляющим
  4. наличие совокупности
- 13.** Теория и методология это
  1. теория определяет закономерности, которые проявляются в методологии
  2. одно и то же
  3. состав методов исследования
  4. совокупность принципов
- 14.** Методологический подход в стратегическом планировании это целостное направление использования логики, принципов и методов:
  1. для разработки стратегических программ и планов
  2. для разработки прогнозов
  3. для разработки оперативных планов
  4. уровней и горизонтов
- 15.** Что лежит в основе нового подхода к стратегическому планированию на предприятии
  1. рассмотрение предприятия как открытой системы
  2. рассмотрение предприятия как закрытой системы
  3. рассмотрение только принципов функционирования предприятия
  4. рассмотрение функций предприятия
- 16.** Что можно отнести к стратегическим причинам предприятия
  1. причины, которые влияют на обеспечение достижения целей предприятия
  2. причины, которые влияют на финансовое положение
  3. причины, которые ограничивают производство продукции
  4. причины, которые ограничивают управление предприятием
- 17.** Что занимает центральное место в логике стратегического планирования
  1. процесс формирования целей
  2. определение объема потребляемых ресурсов
  3. число работников на предприятии
  4. число рынков сбыта
- 18.** Определение идеальной картины будущего ложиться в основу формулирования
  1. видения
  2. миссии
  3. целей
  4. задач
- 19.** Цель, для которой существует организация, называется
  1. миссией
  2. задачей
  3. отправной точкой
  4. сценарием
- 20.** Как можно сформулировать основную цель любого бизнеса с точки зрения стратегического планирования
  1. создание потребителя
  2. получение прибыли
  3. создание капитала
  4. получение экономических выгод

## Перечень практических заданий

### Задача 1.

Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель - ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише. Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя. Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты.

Определите тип стратегии фирмы.

### **Задача 2**

"Компания John Hancock намерена не только контролировать, но и развиваться, завоевывая свою долю рынка, предлагая частным лицам и учреждениям самый широкий круг товаров и услуг. Помимо страхования компания занимается банковским делом, представляет полный набор брокерских услуг, занимается инвестированием, - и это только несколько сфер ее диверсифицированной деятельности. Мы надеемся, что эти новые направления выбраны нами верно и что они приведут к процветанию нашей компании."

определить, выполнение какой из задач стратегического управления отражает текст ситуации. В чем особенность ее выполнения?

### **Задание 3.**

В компании Mars Inc. каждый работник, включая президента, получает еженедельный бонус в размере 10% заработной платы, если в течение этой недели он приходит на работу вовремя. Такое поощрение имеет целью сведение к минимуму количества опозданий и прогулов, что стимулирует рост производительности труда за счет производства большего количества шоколадных батончиков в единицу рабочего времени.

На что делается ставка в компании?

### **Задание 4.**

Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определить стратегию производителя компьютеров.

Задание 6.  
Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам. Сформулировать миссию ресторана.

### **Задание 5.**

Фирма реализует одну из конкурентных стратегий, используя одни из принятых подходов. Последний состоит в создании таких особенностей товаров, которые повышают результативность в его применении потребителем. При этом фирма предлагает покупателям продукцию с большими возможностями, более долговечную, удобную, легкую в использовании. Определить тип конкурентной стратегии фирмы и назвать другие подходы, которые фирма может реализовывать в рамках этой стратегии.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

##### **Средство оценивания: доклад**

##### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДА**

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от студента большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы:

- изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель;
- анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений;
- обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана;
- написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

##### **Средство оценивания: реферат**

##### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, ориентируясь на прилагаемый примерный список. В реферате студенты показывают знания дисциплины и умение реферировать, т. е. творчески анализировать прочитанный текст, а также умение аргументированно и ясно представлять свои мысли, с обязательными ссылками на использованные источники и литературу. В реферате желательно отразить различные точки зрения по вопросам выбранной темы.

Реферат следует писать в определенной последовательности. Студенту необходимо ознакомиться с Программой курса по истории, выбрать нужную тему, подобрать и изучить рекомендованные документы и литературу. Если заинтересовавшая студента тема не учтена в прилагаемом списке, то по согласованию с преподавателем можно предложить свою. Выбирая тему реферата, необходимо руководствоваться личным интересом и доступностью необходимых источников и литературы.

Поиск литературы по избранной теме следует осуществлять в систематическом и генеральном (алфавитном) каталогах библиотек (по фамилии автора или названию издания) на библиографических карточках или в электронном виде. Поиск литературы (особенно статей в сборниках и в коллективных монографиях) облегчит консультация с библиографом библиотеки. Возможен также поиск перечней литературы и источников по информационным сетевым ресурсам (Интернета).

Ознакомившись с литературой, студент отбирает для своего реферата несколько научных работ (монографий, статей и др.). Выбирая нужную литературу, следует обратить внимание на выходные данные работы.

Объем реферата колеблется в пределах 25-30 страниц формата А-4 с кеглем 14 и полуторным интервалом между строками в обычной компьютерной редакторской программе. Отредактированная работа должна быть пронумерована (номер ставится в верхней части страницы, по центру) и сброшюрована.

Реферат должен быть оформлен в компьютерном варианте. Компьютерный текст должен быть выполнен следующим образом:

- текст набирается на одной стороне листа;
- стандартная страница формата А4 имеет следующие поля: правое – 10 мм, левое – 30 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
- межстрочный интервал – полуторный;
- гарнитура шрифта – Times New Roman;
- кегль шрифта – 14;
- абзацный отступ – 1,25 пт.

На титульном листе, который не нумеруется, указывается название учебного заведения, кафедры, полное название темы реферата, курс, отделение, номер учебной группы, инициалы и фамилия студента, а также ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия преподавателя, который будет проверять работу.

На второй странице размещается оглавление реферата, которое отражает структуру реферата и включает следующие разделы:

- введение, в котором необходимо обосновать выбор темы, сформулировать цель и основные задачи своего исследования, а также можно отразить методiku исследования;

- основная часть, состоящая из нескольких глав, которые выстраиваются по хронологическому или тематическому принципу, озаглавливаются в соответствии с проблемами, рассматриваемыми в реферате. Главы желательно разбивать на параграфы. Важно, чтобы разделы оглавления были построены логично, последовательно и наилучшим образом раскрывали тему реферата;

- заключение, в котором следует подвести итоги изучения темы, на основании источников, литературы и собственного понимания проблемы изложить свои выводы.

Ссылки на источники и литературу, использованные в реферате, обозначаются цифрами в положении верхнего индекса, а в подстрочных сносках (внизу страницы) указывается источник, на который ссылается автор. Сноска должна быть полной: с указанием фамилии и инициалов автора, названия книги, места и года ее издания, страницы, на которую сделана ссылка в тексте.

Цитирование (буквальное воспроизведение) текста других авторов в реферате следует использовать лишь в тех случаях, когда необходимо привести принципиальные положения, оптимально сформулированные выводы и оценки, прямую речь, фрагмент документа и пр. В цитате недопустима любая замена слов. Если в работе содержатся выдержки (цитаты) из отдельных произведений или источников, их следует заключить в кавычки и указать источник, откуда взята данная цитата (автор, название сочинения, год и место издания, страница, например: Маршалова А. С. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие. – М., 2009. – С. 10.). Издательство в сносках обычно не указывается.

В реферате допускается передача того или иного эпизода или определенной мысли своими словами. В этом случае в тексте кавычки не ставятся, но в подстрочном примечании следует указать выходные данные источника. В тех случаях, когда сноска делается повторно на одно и то же издание, тогда в подстрочном примечании выходные данные не приводятся полностью.

Например:

Выработка политических ориентиров в значительной степени основана не на строго рациональном или научном анализе, а на понимании необходимости защиты тех или иных социальных интересов, осознании характера сопутствующей им конкуренции.

Т. е. в первой сноске указывайте автора, полное название, место, год издания, страницы, на которые ссылаетесь.

В дальнейшем в сноске следует писать: Там же. – С. 98.

Если сноска на данную работу дана после других источников, следует писать: Государственная политика: Учебное пособие. – С. 197. (без указания места и года издания).

Ссылки на Интернет даются с обязательной датой просмотра сайта, т. к. сайты часто обновляются и порой невозможно найти те материалы, которые использовались в реферате. Например: Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [электронный текстовый документ].

URL:[http://www.ranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/11/11264/index.php](http://www.ranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/11/11264/index.php) [дата обращения: 13.11.2015].

Вполне возможно помещение всех сносок реферата в специальный раздел Примечания.

В конце реферата приводится библиографический список, составленный в алфавитном порядке в соответствии с требованиями к оформлению справочно-библиографического аппарата. Источники и литература должны быть оформлены на разных страницах. Следует указывать только те источники и литературу, которую студент действительно изучил.

Библиографический список и сноски оформляются в соответствии с действующими стандартами. Реферат может содержать приложения в форме схем, таблиц, образцов документов и другие изображения в соответствии с темой исследования.

При написании реферата должно быть использовано не менее 25 источников или единиц литературы (книг, статей, интернет-сайтов, документов и др.). Учебники, энциклопедические и справочные издания не являются основной литературой и не входят в круг этих 25 наименований.

Если в реферате студент желает привести небольшие по объему документы или отдельные разделы источников, касающиеся выбранной темы, различные схемы, таблицы, диаграммы, карты, образцы типовых и эксклюзивных документов и другую информацию по основам государственного и муниципального управления, то их можно привести в разделе Приложения. При этом каждое приложение должно быть пронумеровано и снабжено указанием, откуда взята информация для него.

Введение, заключение, новые главы, библиографический список, должны начинаться с нового листа.

Все страницы работы, включая оглавление и библиографический список, нумеруются по порядку с титульного листа (на нем цифра не ставится) до последней страницы без пропусков и повторений. Порядковый номер проставляется внизу страницы по центру, начиная с цифры 2.

В реферате желательно высказывание самостоятельных суждений, аргументов в пользу своей точки зрения на исследуемую проблему. При заимствовании материала из первоисточников обязательны ссылки на автора источника или интернет-ресурс, откуда взята информация. Реферат, значительная часть которого текстуально переписана из какого-либо источника, не может быть оценена на положительную оценку.

Текст реферата заключается датой его завершения и личной подписью студента.

Непременной сопутствующей процедурой преподавания любой дисциплины являлся контроль уровня усвоения учебного материала. В настоящее время среди разнообразных форм контроля в учебном процессе стали активно применяться тестовые задания, которые позволяют относительно быстро определить уровень знаний студента. Тестовые задания является одной из наиболее научно обоснованных процедур для выявления реального качества знания у испытуемого студента. Впрочем, тестирование не может заменить собой другие педагогические средства контроля, используемые сегодня преподавателями. В их арсенале остаются устные экзамены, контрольные работы, опросы студентов и другие разнообразные средства. Они обладают своими преимуществами и недостатками и по-прежнему наиболее эффективны при их комплексном применении в учебной практике.

По этой причине каждое из перечисленных средств применяется преподавателями на определенных этапах изучения дисциплины. Самое главное преимущество тестов – в том, что они позволяют преподавателю и самому студенту при самоконтроле провести объективную и независимую оценку уровня знаний в соответствии с общими образовательными требованиями. Наиболее важным положительным признаком тестового задания является однозначность интерпретации результатов его выполнения. Благодаря этому процедура проверки может быть доведена до высокого уровня автоматизма с минимальными временными затратами. При проведении тестирования степень сложности предлагаемых вопросов определяются преподавателем в зависимости от уровня подготовленности группы.