ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат 02AA015500B9B277974BD4E8E7991CCA59
Владелец АНО ВО "УИФР"
Действителен с 08.04.2025 по 08.07.2026

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся всех форм обучения по дисциплине

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль) программы: Управление персоналом

Дисциплина: Стратегический менеджмент
Форма промежуточной аттестации: экзамен

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

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент» у обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, для указанных направленностей (профилей) программы, оцениваются компетенции, формирующиеся в процессе освоения образовательной программы.

Выпускник программы должен обладать следующими компетенциями*:

ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия.

*Примечание: Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

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

Описание показателей оценивания компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с основной профессиональной образовательной программой вуза. В качестве показателей рассматриваются результаты освоения дисциплины, выраженные через знания, умения и владения (таблица 1).

В таблице 2 приводится шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования с указанием критериев их оценивания. Во втором столбце таблицы приводится шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования в соответствии с обозначенным критерием.

Таблица 1 – Описание показателей оценивания компетенций на различных этапах их формирования с точки зрения результатов освоения дисциплины.

Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ИДК-ОПК-3.7 Разрабатывает обоснованные стратегические организационно-управленческие решения и содействует их реализации в условиях сложной и динамичной среды	Знать: основные виды стратегий Уметь: проводить стратегический анализ, разрабатывать и обосновывать стратегические организационно-управленческие решения, разрабатывать мероприятия по реализации стратегических решений Владеть: навыками применения методов стратегического анализа

Таблица 2 – Критерии и шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования.

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями по дисциплине, способен понимать и интерпретировать освоенную информацию, что позволит ему в дальнейшем развить такие качества умственной деятельности, как глубина, гибкость, критичность, доказательность, эвристичность. Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент обладает необходимой системой знаний теоретических основ стратегического менеджмента, владеет некоторыми умениями анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, что позволит ему в дальнейшем развить практические умения в данном направлении профессиональной деятельности – управлении персоналом.	Пороговый (обязательный)
Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент продемонстрировал глубокие прочные знания и развитые практические умения и навыки, может сравнивать, оценивать и выбирать методы решения заданий, работать целенаправленно, используя связанные между собой формы представления информации. Достигнутый уровень оценки результатов обучения показы-	Повышенный

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
вает, что студент продемонстрировал знание теоретических положений в области стратегического менеджмента, практические умения и навыки стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии управления персоналом организации.	
Достигнутый уровень оценки результатов обучения свидетельствует о том, что студент способен обобщать и оценивать информацию, полученную на основе исследования нестандартной ситуации; использовать сведения из различных источников, успешно соотнося их с предложенной ситуацией. Достигнутый уровень оценки результатов обучения свидетельствует о том, что у студента сформированы системные знания в области стратегического менеджмента, необходимые для решения конкретных задач, связанных с управлением организацией с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; практические умения и навыки стратегического анализа для осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. Студент способен систематизировать и обобщать информацию по вопросам стратегического анализа, обосновывать выбор метода управления для решения задач в области профессиональной деятельности – управлении персоналом.	Продвинутый

3. Оценочные средства для проведения текущего контроля освоения дисциплины

Вопросы для самоконтроля и подготовки к текущему контролю методом устного опроса

Тема 1. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.

1. Какие долгосрочные программы экономического развития вы знаете?
2. Назовите основные проблемы развития производства.
3. Кратко охарактеризуйте структуру промышленности.
4. Назовите основные аспекты регионального управления.
5. В чем состоит селективная политика Российской Федерации?
6. Какие программы экономического развития в области управления персоналом вы знаете? Находятся ли они в стадии разработки?

Тема 2. Процесс стратегического управления.

1. Назовите основные задачи стратегического управления и анализа.

2. В чем состоят основные характеристики процесса стратегического управления.

3. В чем заключаются преимущества стратегического подхода к управлению?

4. Какие организационные и иные факторы создают трудности для стратегического подхода к управлению? Каким образом они могут быть преодолены?

Тема 3. Стратегическое управление. Задачи разработки стратегии.

1. Каковы особенности выработки миссии, определения и анализа сфер предпринимательской деятельности.

2. Сформулируйте примеры целей компании в организации работы с человеческими ресурсами (персоналом). Основное требование к определению целевых показателей.

3. Опишите основные виды стратегий: стратегия корпорации, бизнеса, функциональные и оперативные стратегии.

4. Каковы внешние и внутренние факторы, определяющие стратегию.

5. Что должно быть включено в письменное изложение стратегии?

6. Каким образом можно определить плохие или хорошие стратегии?

Тема 4. Анализ производства и конкуренции.

1. Какие методы анализа производства вы знаете?
2. Какие методы стратегического анализа, направленные на обеспечение конкурентоспособности, вы знаете?
3. Назовите наиболее распространенные типы движущих сил.
4. Как оценить конкурентоспособность компании?
5. До какой степени сторонний наблюдатель может определить истинные стратегии компаний?
6. Насколько важна секретность стратегий? Кто из персонала должен знать данные стратегии?

Тема 5. Ситуативный анализ.

1. Каким образом можно оценить существующую стратегию?
2. Что такое ССВУ анализ?
3. Чем отличается стратегическое планирование в больших и малых предприятиях?

Тема 6. Основные типы конкурентных стратегий.

1. Назовите три основных типа стратегии конкуренции.
2. В чем состоят преимущества и уязвимые стороны производителя с низкими издержками производства?
3. В чем состоят преимущества и недостатки стратегии дифференциации?
4. В чем состоят преимущества и недостатки стратегии концентрирования и специализации?

Тема 7. Стратегия и конкурентное преимущество.

1. Насколько стратегическое умение является врожденной способностью? Можно ли этому научиться?

2. Очевидно, что многие организации делают очень мало в области формального стратегического планирования с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, но часто преуспевают. Не доказывает ли это, что стратегия ничего не значит?
3. Стратегия означает наличие неострых предположений относительно будущего, но в действительности будущее не может быть известно. Не означает ли это, что стратегическое планирование безнадежно?

Задания по контрольной работе для текущего контроля, указания по ее выполнению.

Контрольная работа по дисциплине «Стратегический менеджмент» представляет собой анализ экономико-управленческой ситуации, приведенной в заданиях. Контрольная работа должна соответствовать принятым в институте «Правилам выполнения письменных работ», в том числе требованиям к оригинальности таких работ.

Вариант контрольной работы выбирается по номеру зачетной книжки: четные номера соответствуют 2 варианту, нечетные – 1 варианту.

Вариант 1.

Задание 1.

Учитывая требования к формулировке миссии, выделите достоинства и недостатки следующих миссий:

Макдональдс: «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру».

Полароид: «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и мгновения жизни».

Форд (начало 20 в.): «Предоставление людям дешевого транспорта».

Кодак: «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Мобильные Телесистемы (МТС): «Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании».

Дарья: «Освобождать время потребителей для полноценной жизни, производя высококачественные продукты легкого приготовления».

Задание 2.

Используя модель пяти конкурентных сил Портера, определите, какие конкурентные силы действуют в данной сфере бизнеса – торговле каучуком.

Выберите из пяти основных конкурентных стратегий для компании одну, которую следует использовать в данной ситуации.

Предложите, как компании добиться конкурентного преимущества согласно выбранной стратегии.

Выделите основные звенья цепочки ценностей данной компании и элементы системы цепочек ценностей данного бизнеса, предложите возможные меры по сокращению в них издержек.

Ситуация «Рынок каучука не резиновый».

Российская компания-импортер натурального каучука работает в условиях агрессивного конкурентного окружения. Автор проблемы Константин Терехин ищет способ, как повысить рентабельность – сейчас она составляет около 2% – и увеличить объем продаж.

Продукт.

Натуральный каучук является необходимым сырьем для многих промышленных предприятий. В Россию его ввозят только из стран Юго-Восточной Азии, поскольку доставка из Южной Америки обходится слишком дорого. Основной вид импортируемого сырья – так называемый стандартный натуральный каучук, производимый во Вьетнаме. На его долю приходится 80% поставок в Россию – серьезно потеснить конкурентов вьетнамский продукт смог благодаря сочетанию низкой цены с неплохим качеством. В Россию сырье следует морем до Владивостока или до Санкт-Петербурга, откуда по железной дороге перевозится в пункт назначения. По словам Константина Терехина, стоимость обоих вариантов доставки практически одинакова. Натуральный каучук, предлагаемый разными поставщиками, заведомо одинаков по качеству – это объясняется жесткими технологическими требованиями к закупаемому промышленностью сырью. Однако срок его хранения ограничен шестью месяцами с момента производства. Потом каучук начинает гнить, его качество ухудшается, и покупатели требуют резкого снижения цены. А поскольку на доставку уходит от двух до четырех месяцев, импортеры работают в очень жестких условиях по срокам сбыта. Наряду с натуральным каучуком промышленность использует и синтетический аналог. В России его производят многие предприятия, в частности "Сибур" и "Татнефть". Чуть более года назад натуральный каучук стоил в полтора раза дороже синтетического. Затем мировые цены на него резко упали, и сейчас он на 20% дешевле искусственного. Однако российские потребители не спешат переходить на натуральный продукт. Для этого необходимо внести изменения в технологические процессы, но нет никакой уверенности, что цена на импортное сырье вновь не поползет вверх. Кроме того, российские производители синтетического каучука, увидев, что чаша весов все-таки может склониться в пользу натурального, резко снизили цены на свою продукцию.

Клиенты.

Основными потребителями натурального каучука являются производители шин. В России, Белоруссии и Украине, куда Импортер поставляет свой товар, 15 таких заводов. У прочих покупателей – их около сотни – потребности гораздо ниже. Это такие предприятия, как обувные фабрики, кабельные

производства, заводы резинотехнических изделий. Для сравнения: самый крупный кабельный завод ежемесячно закупает 60 т каучука, а самому крупному потребителю среди шинных заводов, Бобруйскому, в период максимальной загрузки мощностей необходимо 300 т натурального каучука в сутки. Если суммировать потребности клиентов, то всем шинникам нужно от 2 до 4 тыс. т этого сырья в месяц, а более мелкие потребители ежемесячно закупают в общей сложности от 500 до 1 тыс. т. Являясь крупнейшими потребителями натурального и синтетического каучука, шинные заводы в разных объемах используют их в технологических процессах. В шинах для легковых автомобилей доля синтетического каучука составляет 70-90%, а на шины для грузовиков идет, прежде всего, натуральный продукт. Именно поэтому Бобруйский шинный завод, где выпускаются шины для самосвалов-гигантов "БелАЗ", чрезвычайно привлекателен для поставщиков. Однако это же предприятие является лидером по неплатежам – задержки с оплатой поставленного товара могут превышать полгода. Еще один негативный фактор – сильно выраженный сезонный характер продаж. Пик потребления каучука приходится на весну и осень. Именно в это время происходит массовая замена "резины" на грузовых автомобилях, и шинники резко увеличивают объемы производства. Для полноты картины скажем, что в 2001 году рынок шин охватил кризис перепроизводства. Два года назад аналитики сделали неверный прогноз о росте рынка, и заводы резко увеличили объемы производства. Они могли себе это позволить, поскольку производственные мощности не были до конца загружены. Но прогнозы не оправдались, и у шинников возникли проблемы с реализацией (у многих склады затоварены до сих пор). Возродились даже бартерные схемы расчетов, казалось бы, ушедшие в прошлое. Заводы значительно снизили закупки каучука и отчаянно демпингуют, понуждая к этому и поставщиков сырья.

Конкуренция.

На рынке сейчас действуют 5-7 компаний, являющихся основными поставщиками натурального каучука. При этом Импортер контролирует около 50% рынка. Сильнейшая конкуренция привела к тому, что разница в цене, по которой компании-импортеры предлагают продукт, мизерна. Столь же мизерна и рентабельность, составляющая сейчас около 2%. Вообще рынок каучука – это рынок покупателя. Заводы-потребители избалованы "перепроизводством поставщиков" и устраивают тендеры на поставку едва ли не на каждой партии сырья. Как говорит Константин Терехин, типична ситуация, когда снабженец показывает продавцу прайс конкурента с более низкой ценой. А получив обещание скидки, звонит первому продавцу, чтобы добиться от него очередной уступки. Так продолжается до тех пор, пока кто-нибудь из поставщиков не останавливается, поняв, что начинает работать себе в убыток. Нормальной считается оплата поставок с отсрочкой в один месяц. Незапланированную отсрочку платежа – еще на месяц – поставщики легко "проглатывают". Нравы на этом рынке такие, что поставщику каучука на следующий день после заключения договора могут заявить: сделка расторгнута, мы решили заключить контракт с вашим конкурентом. В условиях насыщен-

ного рынка утрачивает свою волшебную силу даже такой мощный катализатор заключения сделок, как "откат".

Попытки выйти из замкнутого круга.

Импортер неоднократно пробовал создать какие-либо конкурентные преимущества. Из этого ничего не вышло – не все попытки оказались удачными, а успешные находки тут же копировали конкуренты. Например, когда Импортер начал держать запасы каучука одновременно на складах и в Санкт-Петербурге, и во Владивостоке (до этого компании-импортеры осуществляли поставки лишь из какого-либо одного города), эту модель тут же воспроизвели остальные поставщики. Импортер попытался пойти и по пути создания региональных складов, расположенных в непосредственной близости от потребителей. Им предложили брать сырье в тот момент, когда оно понадобится. Целью было "привязать" к себе крупного клиента. Но эта попытка провалилась: заводы по-прежнему диктовали свои условия закупки, шантажируя возможностью сделки с конкурентами: "А твой товар пусть гниет!" Стимулирование ранней оплаты тоже не дало ожидаемого эффекта. Если отсрочка платежа составляла 20 дней, продавец назначал стандартную цену. Клиент, готовый оплатить товар через 10 дней, получал скидку, которая еще более увеличивалась в случае оплаты по факту поставки. И, наконец, если завод соглашался на предоплату за полгода до поставки каучука, Импортер предлагал беспрецедентно низкую цену. Однако эксперимент был сорван начавшимся мировым падением цен на каучук. Потребители ожидали еще большего удешевления сырья и не хотели переплачивать. Предпринимались и попытки расширения рынка. Так, омский шинный завод "Матадор" традиционно закупает каучук, производимый в Малайзии (именно его использует материнская компания завода в Европе). Импортер получил заключение экспертов, что каучук из Вьетнама по качеству не уступает малазийскому. Технологов "Матадора" долго убеждали в том, что вьетнамский вполне соответствует их жестким требованиям, и будет поставляться в срок. Однако окончательное решение принималось не в Омске, а в штаб-квартире компании в Германии. Оно было отрицательным. Стандартные маркетинговые решения, способные повысить конкурентные преимущества товара, на сырьевых рынках неприменимы. Нет смысла улучшать качество продукта, поскольку промышленности нужно сырье с теми характеристиками, на которые ориентированы производственные мощности. Вне игры и такое маркетинговое решение, как привлечение клиента оригинальной упаковкой. Каучук поставляется в упаковке двух видов, и покупатель заранее указывает в договоре, какая ему нужна, – это определяется технологическими процессами, используемыми на предприятии. Выходом могло бы стать картельное соглашение между основными импортерами натурального каучука. Однако попытки заключить его закончились ничем – у всех импортеров свои интересы. Да и новому игроку войти на рынок каучука чрезвычайно просто. Все, что нужно для этого, – свободные средства и опытный менеджер. Здесь не нужна реклама, не важна репутация (ведь качество товара у разных поставщиков одинаково), а со всеми потенциальными потребителями можно познакомиться за полтора месяца.

Одним словом, картина безрадостная. Все попытки выделиться из среды конкурентов оказались тщетными. Работа в условиях двухпроцентной рентабельности Импортера не устраивает – риски оказываются очень высокими, и самый незначительный просчет приводит к серьезным убыткам. Какого-либо выхода из сложившейся ситуации Константин Терехин не видит.

Вариант 2.

Задание 1.

Компания находится в сложном стратегическом и финансовом положении, чтобы выйти из кризисной ситуации, ей нужно сосредоточить усилия на развитии одного направления.

Проанализируйте ситуацию, выделите сильные и слабые стороны всех направлений деятельности компании (торговля ГСМ, шасси и спецтехникой, шинами, сборка телевизоров) и выберите, с Вашей точки зрения, одно перспективное.

Используя дерево целей (3 уровня целей), сформулируйте стратегические цели и задачи для развития выбранного направления.

Определите конкурентные преимущества, которые могут быть положены в основу стратегии компании.

Ситуация «Обреченное посредничество».

Новые проблемы иногда оказываются старыми и до боли знакомыми. Когда слушаешь рассказ Кирилла Трунова, мысленно переносишься в начало 1990-х, когда на российских рынках царили посредники и бартер. Казалось бы, то время безвозвратно ушло. Но иногда оно возвращается.

В свободном полете.

Все сотрудники небольшой Фирмы, о которой пойдет речь, раньше работали в "Сибур моторс" – дочерней компании нефтехимического гиганта СИБУР. Он исправно обеспечивал "дочку" заказами, а та снабжала несколько десятков сибуровских заводов горюче-смазочными материалами и торговала ими в розницу, закупала автомобили для всех структур СИБУРа, продавала каучук и шины, производимые холдингом. По словам Кирилла Трунова, силами 50 сотрудников "Сибур моторс" обеспечивался годовой оборот в 300-400 млн. руб.

Когда весной 2002 года в СИБУРе сменилось руководство, новые боссы холдинга провели чистку и в "Сибур моторс". Некоторые оставшиеся без работы сотрудники решили заняться собственным бизнесом, делая ставку на опыт работы в компании и сохранившиеся деловые связи. Полгода назад восемь из них создали небольшую частную Фирму. Ее профиль практически совпадает с профилем "Сибур моторс" – посредническая деятельность на рынках ГСМ, грузовых шасси, спец автомобилей и шин. Специфика этого бизнеса владельцам и менеджерам Фирмы хорошо известна. Например, за плечами руководителя компании – управленческие посты в "Росшине", СИБУРе и ряде банков. Однако дела у Фирмы идут ни шатко, ни валко, деньги удается зарабатывать лишь благодаря случайным сделкам. И для нормального ведения бизнеса их катастрофически не хватает.

В поиске.

Практически ничего не получается у Фирмы с торговлей ГСМ – сферой деятельности, которая обеспечивала "Сибур моторс" самые большие обороты. Проблема в том, что многие российские нефтеперерабатывающие заводы работают по давальческой схеме. "Давалец" – собственник сырья, которое он отдает на перерабатывающее предприятие. Полученный из этого сырья готовый продукт становится собственностью "давальца"; им же он расплачивается за услуги по переработке. Давальческие, толлинговые схемы распространены в пищевой промышленности (производство крупы, муки, масла и сахара), в текстильной и химической промышленности, металлургии. Они оказались гораздо более живучими, чем, скажем, бартер. Присутствие крупных нефтяных компаний пока не привело к уходу с рынка мелких поставщиков ГСМ. Крупные игроки работают по фиксированным ценам, которые не всегда устраивают тех потребителей, для которых стоимость сырья важнее гарантированности поставок. Поэтому перед отопительным сезоном небольшие ТЭЦ, находящиеся где-нибудь в Хабаровске или Воронеже, отправляют "ходоков" на поиски более выгодного предложения. Им рады помочь фирмы-посредники. Однако небольшие посреднические компании, не имеющие собственных средств на закупку ГСМ для последующей перепродажи, со своей стороны, сталкиваются с серьезными трудностями в работе. Многочисленные "давальцы", каждый со своими объемами поставок и ценами, делают рынок ГСМ нестабильным. Кирилл Трунов: Был случай, когда цены менялись в течение месяца три раза. Покупатели мазута для подстраховки договариваются о его приобретении в 25 местах, а потом выбирают более выгодное предложение. Нет никаких гарантий, что сделка, которая уже обговорена, все-таки состоится. Клиент может отказаться от покупки, узнав, что "давальцы" разместили на каком-нибудь заводе очередной заказ и предлагают ГСМ по более выгодной цене. Фирма могла бы нормально жить, продавая по 10-15 тыс. т мазута в месяц. Но бывает так, что за два месяца не удается совершить ни одной сделки. Кирилл Трунов: Сразу 15 тыс. т мазута никто из поставщиков нам не продаст – продают по 2-3 тыс. тонн. Бывают и совсем маленькие партии – по 500 тонн. А ведь это все переговоры, которые отнимают очень много времени. Таким образом, Фирма не имеет ни стабильного канала поставок ГСМ, ни постоянных покупателей и этим отличается от той же "Сибур моторс". По словам Кирилла Трунова, закрепиться на каком-нибудь НПЗ, что гарантировало бы большие объемы сделок, крайне сложно. Это требует значительных финансовых вливаний, а таких возможностей у Фирмы нет.

И на "Урале" не выедешь.

Со вторым направлением – торговлей грузовыми шасси и спецтехникой на базе автомобиля "Урал" – схожие проблемы. У Фирмы есть возможность продавать шасси дешевле, чем основной поставщик торговый дом "Урал". Дело в том, что один из старых знакомых руководителя Фирмы имеет с УралАЗом договор о встречных поставках, и в качестве платы за комплектующие получает продукцию завода со скидкой. Этот предприниматель предложил Фирме торговать бартерными шасси. Фирма просит заказчиков произвести 50-процентную предоплату, а после сборки автомобиля выпла-

тить оставшуюся сумму. Но успехи здесь минимальны. Поиски покупателей с помощью рекламы, размещаемой в специализированных журналах и на интернет-порталах (Фирма тратит на нее около 5 тыс. руб. в месяц), оказались практически безрезультатными. За полгода продано лишь два шасси по рекламе и несколько благодаря старым знакомствам. Кирилл Трунов: Семь-восемь проданных шасси в год – это ничто. Не окупаются даже расходы на поиск клиентов. Сейчас мы пытаемся наладить отношения с заводом "Стройнефтемаш", специализирующимся на выпуске нефтегазопромысловой техники на базе грузовых шасси – "Уралов" и "КамАЗов". Такая техника стоит серьезных денег – около 2 млн. руб., а иногда и 4-5 млн., и спрос на нее есть. Мы хотели бы закупать технику от своего лица, перестать быть просто посредниками. Но даже если эта схема окажется эффективной, на ее отстраивание нужны месяцы.

От шин к телевизорам.

Повторяя структуру бизнеса "Сибур моторс", Фирма пытается торговать автомобильными шинами. Но фактически ею была совершена лишь одна сделка. У СИБУРа имелся долг перед некой компанией, которая согласилась получить его готовой продукцией. Фирма сумела выступить в этой сделке в роли посредника – опять-таки благодаря связям своих сотрудников. Выполняя долговые обязательства, СИБУР отгрузил семь вагонов шин. На комиссию, полученную от этой сделки, Фирма жила два месяца. Но больше на этом направлении нет никаких успехов. Фирма и здесь пыталась выстроить бартерную схему взаимоотношений. Пользуясь личным знакомством с директором Ярославского шинного завода, руководство Фирмы намеревалось наладить стабильные поставки на завод каучука, производимого предприятием "Тольяттикаучук". Взамен ярославцы должны были отпускать Фирме свою продукцию со скидкой. Многократные поездки в Ярославль и Тольятти вроде бы начали приносить плоды. После длительного согласования условий сделки с обоими предприятиями Фирма вплотную приблизилась к заключению договоров. Но из-за внутреннего конфликта на одном из заводов все сорвалось. Видимо, от отчаяния Фирма пытается выйти в другие сферы бизнеса. Например, обсуждается проект по производству недорогих телевизоров из китайских комплектующих. Собирать их предполагается на неких мощностях в городе Ейске, а продавать – в российских регионах. Но до реализации этого проекта еще очень далеко: на него, как и на все остальные, нет денег.

Предварительный диагноз.

Таким образом, бизнес Фирмы находится в плачевном состоянии. Личные связи и знание специфики рынка без соответствующей финансовой подпитки, как выяснилось, немногого стоят. К тому же случаи, когда долго готовившаяся сделка срывается из-за необязательности одного из контрагентов, разрушают старые связи. Задачу, стоящую перед Фирмой, Кирилл Трунов определяет так: надо найти хотя бы одного надежного и платежеспособного заказчика в любой из ниш рынка, где работает компания. Появление пусть небольшого, но стабильного дохода решит проблему оборотных средств и

даст Фирме шанс выжить. Получение кредита, как один из вариантов решения проблемы, исключается. Кирилл Трунов: Во времена "Сибур моторс" банки сами приходили и предлагали деньги. Никакой бумажной волокиты, одна подпись – и деньги тотчас оказывались на счете. В принципе личные связи позволяют взять кредит, но неопределенность и нестабильность этого бизнеса нас от этого шага удерживают. Господин Трунов согласен с тем, что посредничество в той форме, в какой оно существует сейчас вокруг нефтеперерабатывающих заводов и предприятий вроде УралАЗа, обречено – это демонстрирует ситуация в других сферах бизнеса. Однако он считает, что какой-то запас времени у Фирмы есть, поскольку без посредников этим предприятиям пока не обойтись: «Сейчас НПЗ слил давальцу его продукцию – и хлопоты по сбыту на этом заканчиваются. А выстраивать логистику, растить свою дилерскую сеть – это для завода гораздо сложнее».

Задание 2.

Выберите 3-4 известные Вам компании, являющиеся конкурентами, услугами или продукцией которых Вы пользовались.

Составьте список из 6-10 ключевых факторов успеха для этих компаний, учитывая специфику отрасли.

Оцените их конкурентные позиции методом взвешенной и невзвешенной оценки по ключевым факторам успеха.

Определите для одной из компаний, какую стратегию она может использовать, чтобы усилить свои конкурентные позиции, обоснуйте свой ответ.

Критерии оценивания контрольной работы

– Степень раскрытия сущности вопроса: а) полнота ответа на вопросы по разделам; б) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; е) умение обобщать, делать выводы.

– Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

– Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите работы: проведён полный организационный анализ предприятия, сформулированы выводы и рекомендации, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – основные требования к работе и её защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к выполнению организационного анализа и теоретического ответа. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в организационном анализе предприятия, оформлении; допущены ошибки при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

Оценка «неудовлетворительно» – анализ не проведен, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

4. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы и дисциплины, в ходе промежуточной аттестации

По компоненте компетенций «Знать»

1. Особенности региональной экономики.
2. Основные аспекты регионального управления.
3. Цели и задачи регионального развития.
4. Понятие селективной экономической политики Российской Федерации.
5. Реализация и исполнение выбранной стратегии.
6. Критический анализ ситуации и оценка деятельности.
7. Основные характеристики процесса стратегического управления.
8. Персонал, занимающийся управлением и разработкой стратегии.
9. Определение и анализ сфер предпринимательской деятельности.
10. Установка долгосрочных и краткосрочных целей: второй этап решения задачи выбора направления.
11. Формирование стратегии: третий этап решения задачи выбора направления.
12. Подходы к разработке стратегии и стратегическому анализу в организации.
13. Координирование действий по формированию стратегии.
14. Методы анализа производства и конкуренции.
15. Определение основных экономических особенностей отрасли. Концепция движущих сил: почему происходят изменения в отрасли.
16. Анализ величины сил конкуренции.
17. Значение для разработки стратегии модели пяти сил конкуренции.
18. Оценка конкурентоспособности компаний.
19. Роль ситуативного анализа в процессе разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
20. Стратегический анализ издержек производства и структура издержек производства.
21. Оценка конкурентоспособности.

22. Основные типы стратегий конкуренции, взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
23. Основные положения стратегии руководящей роли в области издержек производства.
24. Основные положения стратегии дифференциации.
25. Основные положения стратегий концентрирования и специализации.
26. Основные наступательные стратегии для закрепления конкурентного преимущества в компании.
27. Основные стратегии защиты и стратегии сохранения конкурентного преимущества в компании.
28. Стратегии вертикальной интеграции.
29. Способы удержания конкурентного преимущества в компании.
30. Понятие обратной интеграции.

По компоненте компетенций «Уметь»

1. Дать характеристику индикаторам региональных интересов.
2. Дать характеристику федеральным, региональным и муниципальным долгосрочным программам экономического развития.
3. Дать характеристику задачам стратегического управления организации, касающимся управлением персоналом.
4. Дать характеристику стратегии корпорации.
5. Дать характеристику «стратегического подхода» к управлению персоналом организации.
6. Дать характеристику стратегического управления как непрерывного процесса.
7. Дать характеристику задачам, решаемым стратегическими плановиками в организации.
8. Дать характеристику миссии компании.
9. Дать характеристику и определить значение целевых установок для деятельности организации.
10. Дать характеристику стратегии однородной группы производств (стратегии бизнеса).
11. Дать характеристику функциональным и оперативным стратегиям.
12. Дать характеристику стратегии корпорации.
13. Дать характеристику факторам, определяющим стратегию компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
14. Дать характеристику влиянию системы ценностей и культуры на стратегию.
15. Дать характеристику наиболее распространенных типов движущих сил.
16. Дать характеристику ключевых факторов успеха.
17. Дать характеристику соперничеству среди конкурирующих продавцов и силу конкуренции потенциальных новичков.
18. Дать характеристику силы конкуренции продуктов-заменителей, поставщиков и покупателей.

19. Дать характеристику методов оценки работы существующей стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
20. Проанализировать сильные и слабые стороны компании.
21. Проанализировать возможности и опасности компании.
22. Дать характеристику стратегических вопросов, стоящих перед компанией.
23. Проанализировать преимущества и уязвимые стороны производителя с низкими издержками производства.
24. Дать характеристику рисков и преимуществ стратегий, связанных с дифференциацией.
25. Дать характеристику рисков и преимуществ стратегий, связанных с концентрированием и специализацией.
26. Дать характеристику наступления на сильные стороны конкурента.
27. Дать характеристику наступления на слабые стороны конкурента.
28. Дать характеристику наступлению за пределами существующего рынка.
29. Дать характеристику положительных и отрицательных сторон вертикальной интеграции.
30. Проанализировать сильные и слабые стороны первенства.

По компоненте компетенций «Владеть навыками»

1. С какими из приведенных ниже суждений вы согласны или не согласны и почему?

1). Миссия организации – это главная общая цель организации, заключающаяся в удовлетворении потребностей рынка в товарах или услугах

2). Миссия организации – это целевые показатели, которые должны быть достигнуты организацией

3). Миссия организации – это управленческий план ведения действий по достижению целевых установок

4). Миссия организации – это управленческий игровой план ведения дела.

2. С какими из приведенных ниже суждений вы согласны или не согласны и почему?

Многоплановое наступление осуществляется при

1). наличии достаточного количества сил и ресурсов для конкурентной борьбы, применении ценовых методов в ответ на видовые, тактике энергичного продвижения товара

2). концентрировании своих конкурентоспособных сил и ресурсов против слабых сторон конкурентов

3). осуществлении наступлении на нескольких основных направлениях с целью добиться разбалансирования работы конкурентов

4). избегании вторжения на уже занятые позиции и завоевание первенства в освоении новых рынков, производство продукции с необычными свойствами

5). осуществлении атак в таком месте и такое время, когда условия конкуренции более благоприятны для слабой стороны, нежели для сильных конкурентов.

3. Современные экономические организации - это открытые системы, внутренняя стабильность которых зависит от условий внешней среды. Согласны ли вы с этим утверждением? Поясните свой ответ.

4. Согласны ли вы с этим утверждением?

Тенденции к сотрудничеству и кооперации приводят к глобализации рынков и экономик, что делает необходимым ориентацию национальных экономик на международные стандарты учета, анализа и управления бизнесом. Поясните свой ответ.

5. Согласны ли вы с этим утверждением?

Для определения стратегии развития конкретного предприятия необходим отраслевой анализ, учитывающий особенности отраслевого развития.
Поясните свой ответ.

6. Согласны ли вы с этим утверждением?

Рабочая среда логистической фирмы состоит из тех участников рынка, с которыми у фирмы есть прямые отношения или которые оказывают прямое воздействие на фирму.
Поясните свой ответ.

7. Выберите верный вариант и поясните свой ответ.

Модель “пяти сил” Портера позволяет ...

А. Определить приоритеты в развитии внутренней среды фирмы

Б. Идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми фирма может встретиться в отрасли

В. А + Б

8. Согласны ли вы с этим утверждением?

Для преодоления такого входного барьера в отрасль как лояльность к торговой марке покупателя фирма должна перекрыть это значительными инвестициями.
Поясните свой ответ.

9. Определите, какие из ниже перечисленных целей являются стратегическими и финансовыми, долгосрочными и краткосрочными. Укажите, соответствуют ли данные цели требованиям SMART- принципа, и поясните свой ответ.

Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10% в течение 3-х месяцев.

Обеспечить рост доходов на 5%.

Обеспечить повышение качества продукции в течение месяца.

Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет.

Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.

10. Определите, какие из ниже перечисленных целей являются стратегическими и финансовыми, долгосрочными и краткосрочными. Укажите, соответствуют ли данные цели требованиям SMART- принципа, и поясните свой ответ.

Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.

Добиться повышения цены акций на 10% за 1 год.

Повысить репутацию фирмы среди клиентов.

Повысить конкурентоспособность фирмы.

Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.

11. Определите, какие из ниже перечисленных целей являются стратегическими и финансовыми, долгосрочными и краткосрочными. Укажите, соответствуют ли данные цели требованиям SMART- принципа, и поясните свой ответ.

Расширить номенклатуру продукции.

Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов в конце текущего года.

Добиться лидерства в области технологий и инноваций.

Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.

30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.

12. Определите, какие из ниже перечисленных целей являются стратегическими и финансовыми, долгосрочными и краткосрочными. Укажите, соответствуют ли данные цели требованиям SMART- принципа, и поясните свой ответ.

Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании в течение 1 года.

Увеличить прибыль на вложенный капитал.

Добиться увеличения притока денежных средств.

Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.

Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

13. Определите основные причины, почему используемые в фирме системы мотивации не приводят к повышению эффективности труда, не способствуют реализации стратегии компании. Поясните свой ответ.

14. Какие действия следует предпринять, чтобы система мотивации стала эффективной? Объясните свой ответ, приведите примеры.

15. Перечислите стратегии стимулирования персонала. Более подробно раскройте смысл трех из приведенных стратегий. Ответ поясните примерами.

16. Расставьте этапы проектирования систем управления в правильном порядке. Ответ поясните.

1. Формирование регламентных документов
2. Проектирование системы управления
3. Проектирование организационной структуры
4. Анализ текущего состояния системы управления на предприятиях
5. Построение модели бизнес-процессов

17. Перечислите этапы процесса стратегического управления, дайте определение, приведите примеры. Ответ поясните.

18. Согласны ли вы с этими утверждениями?

Для входящей на рынок фирмы больше угроз представляет фрагментарная отрасль. А основная конкурентная угроза в консолидированных отраслях - в возможности ведущих ее компаний вести ценовую войну.
Поясните свой ответ.
19. Согласны ли вы с этим утверждением?
Третья сила в модели Портера - возможность покупателей «торговаться» представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в экономии ограниченных денежных ресурсов.
Свой ответ поясните.
20. Согласны ли вы с этими утверждениями?

Управление как процесс начинается со стратегического планирования, так как оно обеспечивает основу для всех управленческих решений. К числу потенциальных преимуществ стратегического планирования относится возможность решать критические ситуации, угрожающие организации.
Ответ обоснуйте.
21. Выберите верный вариант ответа и обоснуйте его. Приведите примеры.

Стратегия стабильности обычно используется ...

А. Крупными фирмами, которые доминируют на рынке

Б. Вновь созданными организациями

В. Крупными фирмами, которые утрачивают свое влияние на рынке.
22. Верно ли, что объективные законы конкуренции и экономии времени требуют увеличения затрат на повышение качества стратегических решений на ранних стадиях жизненного цикла товаров ради многократной экономии на последующих стадиях?
Ответ обоснуйте.
23. Выберите верный вариант ответа и обоснуйте его. Приведите примеры.

Процесс прогнозирования стратегии повышения качества товара требует проведения маркетинговых исследований с целью ...

А. Определения доли рынка товара, выпускаемого фирмой, на рынке

Б. Определения отставания товара фирмы от товаров конкурентов на данном рынке по важнейшим параметрам качества и ресурсоемкости

В. Определение среднего уровня цен на аналогичную продукцию, выпускаемую конкурентами.

24. Выберите верный вариант ответа и обоснуйте его. Приведите примеры.

Стратегия дифференциации подразумевает ...

А. Наличие у фирмы возможностей осуществления значительных инвестиций, доступа к капиталу, низкозатратной системы распределения

Б. Создание фирмой продукции с уникальными свойствами, которые закреплены торговой маркой

В. Сосредоточение на определенном сегменте рынка или конкретном виде продукции
25. Согласны ли вы с этими утверждениями?

Цель ситуационного анализа - выявление тех черт внутренней и внешней среды компании, которые наиболее конкретно, явно влияют на стратеги-

ческое видение и возможности компании. Ситуационный анализ обычно используется для анализа ближайшего окружения предприятия.
Ответ обоснуйте.
26. Расположите этапы процесса управления по целям в логически верной последовательности. Ответ поясните.

А. Планирование работы подчиненного персонала

Б. Постановка целей

В. Корректирующие действия

Г. Контроль и анализ выполнения целей

27. Среди вариантов хозяйственной стратегии, которые представляются руководству, должны быть следующие:

А. вариант, обеспечивающий по сравнению с другими вариантами, максимальный темп роста продаж при определенном уровне рентабельности, удовлетворительном уровне ликвидности, платежеспособности, эффективности использования активов и рыночной активности;

Б. вариант, обеспечивающий по сравнению с другими максимальный объем прибыли при определенных темпах роста продаж и удовлетворительном уровне ликвидности платежеспособности, эффективности использования активов и рыночной активности;

Какой вариант вы выберете? Ответ обоснуйте.
28. Согласны ли вы с этими утверждениями?

Традиционные технологии в сравнении с высокими технологиями характеризуются большей стабильностью. Сфера высоких технологий имеет тенденцию к преобладанию конкуренции качеством, новизной, инновациями.
Ответ обоснуйте.
29. Согласны ли вы с этим утверждением?

Формирование стратегической организационной структуры производится путем развития мышления управленческого персонала, а также стиля деятельности, нацеленных на постоянные поиски, изменение, усвоение опыта прошлых решений.
Свой ответ поясните.
30. Согласны ли вы с этим утверждением?

Суть метода SWOT-анализа заключается в оценке перспектив финансово-хозяйственной деятельности предприятия в двух аспектах: говоря о сегодняшнем положении, определяют его достоинства и недостатки, а взгляд на перспективу выявляет возможности продолжения дальнейшей деятельности и угрозы выполнению планов.
Поясните свой ответ.

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины, в ходе промежуточной аттестации

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций,

разработаны на основе подхода В.П. Беспалько. Задания фонда оценочных средств представлены в трех взаимосвязанных блоках.

Первый блок – задания на уровне «знать», в которых очевиден способ решения, усвоенный студентом при изучении дисциплины. Задания этого блока выявляют в основном знаниевый компонент по дисциплине и оцениваются по бинарной шкале «правильно-неправильно».

Второй блок – задания на уровне «знать» и «уметь», в которых нет явного указания на способ выполнения, и студент для их решения самостоятельно выбирает один из изученных способов. Задания данного блока позволяют оценить не только знания по дисциплине, но и умения пользоваться ими при решении стандартных, типовых задач. Результаты выполнения этого блока оцениваются с учетом частично правильно выполненных заданий.

Третий блок – задания на уровне «знать», «уметь», «владеть». Он представлен кейс-заданиями, содержание которых предполагает использование комплекса умений и навыков, для того чтобы студент мог самостоятельно сконструировать способ решения, комбинируя известные ему способы и привлекая знания из разных дисциплин. Кейс-задание представляет собой учебное задание, состоящее, как правило, из описания реальной практической ситуации или ситуации, приближенной к практике. Выполнение студентом кейс-заданий требует решения поставленной проблемы (ситуации) в целом и проявления умения анализировать конкретную информацию, прослеживать причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы и методы их решения. В отличие от первых двух блоков задания третьего блока носят интегральный (summative) характер и позволяют формировать нетрадиционный способ мышления, характерный и необходимый для современного человека. Решение студентами подобного рода нестандартных практико-ориентированных заданий свидетельствует о степени влияния процесса изучения дисциплины на формирование у студентов общекультурных и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС.

Оценивание знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляется с помощью следующей модели оценки выполнения типовых заданий и практико-ориентированных задач, которая позволяет установить соответствие между результатом выполнения заданий ФОС обучающимся (студентом) и уровнем обученности по шкале оценивания (таблица 3).

Таблица 3 – Модель оценки выполнения заданий ФОС

Цифровое выражение	Словесное выражение	Описание
5	Отлично (зачтено)	всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, усвоивший основную литературу и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой

4	Хорошо (зачтено)	полное знание учебного материала, успешно выполняет предусмотренные в программе практические задания, усвоил основную литературу, рекомендованную в программе, способен к самостоятельному пополнению и обновлению знаний и умений в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности
3	Удовлетворительно (зачтено)	знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, выполняет практические задания, предусмотренные программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой, но допускает погрешности в ответе и при выполнении заданий, обладая при этом необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя
2	Неудовлетворительно (не зачтено)	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допущение студентом принципиальных ошибок в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка "неудовлетворительно" ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Данная модель, являясь студентоцентрированной, позволяет сфокусировать внимание на результатах каждого отдельного студента. Предложенные показатели оценки результатов обучения позволяют сделать выводы об уровне обученности каждого отдельного студента и дать ему рекомендации для дальнейшего успешного продвижения в обучении.

Предложенный фонд оценочных средств может быть использован для оценки результатов обучения отдельного студента, а также для выборки студентов направления подготовки.