МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный
экономический университет»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) программы	Международный бизнес
Уровень высшего образования	бакалавриат
Форма обучения	очная

Санкт-Петербург
2019

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ..... 3
2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....4
3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ..... 5
4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА.....7
5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ..... 8
5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:.....8
5.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ БРС.....8
5.3. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ.....14
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ 15
7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....16
7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....19
7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....19
ПРИЛОЖЕНИЯ: КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

Таблица – 1.1.1. Перечень формируемых дисциплиной компетенций

Код компетенции	Наименование компетенции
ОПК-6:	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

Конечными результатами обучения по дисциплине являются сформированные «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным содержательным компонентам компетенций, формирующихся дисциплиной. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы. Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции, представлены в табл. 1.2.1.:

Таблица – 1.2.1. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Этапы формирования компетенций	**Наименование дисциплины**	**Планируемые результаты обучения/индикаторы достижения компетенций** (показатели освоения компетенции)
1	**2**	**3**
Третий (продвинутый) уровень (ОПК-6) - 3	Стратегический менеджмент	Знать: общую структуру и содержание стратегического управления; матричные методы стратегического анализа, основные виды и способы разработки стратегии организации; виды функциональных стратегий, особенности разработки стратегических решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций З3 (ОПК-6); Уметь: внедрять принятые стратегии развития, осуществлять стратегический контроль и внесение стратегических изменений на основе принятых решений при управлении операционной (производственной) деятельностью организаций У3 (ОПК-6); Владеть: методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций В3 (ОПК-6);

Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции:

– формулирует основные определения теории менеджмента, теории организации и принятия решений;

– систематизирует факторы внешней и внутренней среды деятельности предприятия для принятия решений;

– знает виды предприятий по различным классификационным признакам и их особенности;

– знает виды организационных структур, их особенности для реализации управленческих решений;

– выполняет решения типичных управленческих задач в соответствии с теоретическими положениями менеджмента и теории организации;

– определяет факторы, влияющие на управленческие решение, и разделяет их на значимые и малозначимые;

– проводит статистическую обработку данных (так же с использование информационных технологий);

– проверяет соответствие выдвинутых гипотез результатам решения управленческой проблемы;

– анализирует и сопоставляет происходящие вокруг события с точки зрения влияния на результаты принятых решений.

2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Для положительного заключения по результатам оценочной процедуры по учебной дисциплине установлено пороговое значение показателя, при котором принимается положительное решение, констатирующее результаты освоения дисциплины.

Таблица – 2.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

Номер и наименование тем и/или разделов/тем	**Формы текущего контроля успеваемости** **Формы промежуточной аттестации**	**Объекты оценивания**	**Вид занятия / Наименование оценочных средств**	**Форма проведения оценки** **Устная/письменная**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	Текущий контроль	Структура и содержание стратегического управления	СЗ: Дискуссия, кейсы	письменная и устная
Тема 2. Миссия и цели предприятия	Текущий контроль	содержание основных этапов процесса стратегического управления: целевое начало в деятельности предприятия	СЗ: Дискуссия, кейсы	письменная и устная
Тема 3. Анализ внутренней среды	Текущий контроль	содержание основных этапов процесса стратегического управления: методы анализа внутренней среды	СЗ: Дискуссия, тесты	письменная и устная
Тема 4. Анализ внешней среды	Текущий контроль	содержание основных этапов процесса стратегического управления: матричные и индикативные методы стратегического анализ	СЗ: Дискуссия, презентация групповой работы ПЗ: КТ№1	письменная и устная
Тема 5. Типология стратегий предприятия	Текущий контроль	виды стратегий предприятия	СЗ: Дискуссия, кейсы	письменная и устная
Тема 6.	Текущий	основные виды и способы	СЗ: Дискуссия,	письменная и устная

Разработка стратегии	контроль	разработки стратегии организации особенности разработки стратегических решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	кейсы	
Тема 7. Реализация стратегии	Текущий контроль	методы принятия и реализации стратегий, осуществления изменений и контроля, решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	СЗ: Дискуссия, кейсы ПЗ: КТ№2	письменная и устная
Тема 8. Контроль и оценка стратегии	Текущий контроль	Подходы, методы и инструменты реализации стратегии: организационная структура, организационная культура, системы сбалансированных показателей	СЗ: Дискуссия, кейсы	письменная и устная
Все темы и разделы:	**Промежуточная аттестация**	Обобщенные результаты обучения по дисциплине теоретических знаний и практических навыков	Вопросы	письменная и устная
Итоговый контроль по дисциплине	**-**	Вопрос 1. Знать: общую структуру и содержание стратегического управления; матричные методы стратегического анализа, основные виды и способы разработки стратегии организации; виды функциональных стратегий, особенности разработки стратегических решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций Вопрос 2. Уметь: внедрять принятые стратегии развития, осуществлять стратегический контроль и внесение стратегических изменений на основе принятых решений при управлении операционной (производственной) в деятельностью организаций Вопрос 3. Владеть: методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Вопросы к ГИА	

3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, владений может быть выражена в параметрах «очень высокая», «высокая», соответствующая академической оценке «отлично»; «достаточно высокая», «выше средней», соответствующая академической оценке «хорошо»; «средняя», «ниже средней», «низкая», соответствующая академической оценке «удовлетворительно»; «очень низкая», соответствующая академической оценке «неудовлетворительно».

Таблица – 3.1. Текущий контроль

№	Виды работ	Критерии оценивания			
		Отсутствует компетенция	Базовый уровень освоения компетенции	Повышенный уровень освоения компетенции	Продвинутый уровень освоения компетенции
1	Работа на лекциях	Отсутствие участия студента в работе на	Единичное высказывание	Высказывание суждений, активное	Высказывание неординарных суждений,

		занятии		участие в работе на занятии	активное участие в работе на занятии
2	Работа на практических/семинарских занятиях	Выполнено менее 54%	Выполнено выше 54% до 69 %	Выполнено от 70% до 84 %	Выполнено выше 85%
3	Работа на практических занятиях, решение общих практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок
4	Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают опознаваемую деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица – 3.2. Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции:

1	2 (балл 54)	3 (балл 55-69)	4 (балл 70-84)	5 (балл 85-100)
Отсутствует компетенция	Отсутствует компетенция	Базовый уровень освоения компетенции	Повышенный уровень освоения компетенции	Продвинутый уровень освоения компетенции
Компетенция не освоена. Студент не владеет необходимыми знаниями.	Компетенция не освоена. Обучающийся частично показывает знания, входящие в состав компетенции, понимает их необходимость, но не может их применять.	Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний	Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач.	Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу

1	2 (балл 54)	3 (балл 55-69)	4 (балл 70-84)	5 (балл 85-100)
Отсутствует компетенция	Отсутствует компетенция	Базовый уровень освоения компетенции	Повышенный уровень освоения компетенции	Продвинутый уровень освоения компетенции
				на основе изученных методов, приемов и технологий.

Базовый уровень освоения компетенций - обязательный для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины.

Повышенный уровень освоения компетенций - превышение минимальных характеристик сформированности компетенции для обучающегося.

Продвинутый уровень освоения компетенций - максимально возможная выраженность компетенции, важен как качественный ориентир для самосовершенствования так и дополнительное к требованиям ОПОП освоение компетенций с учетом личностных характеристик:

- активное участие в конференциях, конкурсах, круглых столах и т.д. с получением зафиксированного положительного результата по вопросам, включенным в дисциплину;
- разработка и реализация проектов с применением компетенций, указанных в рабочей программе;
- демонстрирует умение применять теоретические знания для решения практических задач повышенной сложности и нестандартных задач;
- выполнение в срок всех поставленных задач.

4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Таблица – 4.1. Шкала критериев оценивания компетенций

Оценка	Содержание
1-2 (балл до 54)	Демонстрирует непонимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены. Демонстрируется первичное восприятие материала. Работа незакончена и /или это плагиат.
3 (балл 55-69)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер.
4 (балл 70-84)	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения.
5 (балл 85-100)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продемонстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостных характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход.

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования и Положением о балльно-рейтинговой системе.

Для оценки сформированности результатов обучения по дисциплине используется балльно-рейтинговая система успеваемости обучающихся:

Формой итогового контроля по дисциплине является экзамен, итоговая оценка формируется в соответствии со шкалой, приведенной ниже в таблице:

Баллы	Оценка
<55	неудовлетворительно
<70	удовлетворительно
<85	хорошо
>85	отлично

5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

Таблица - 5.1.1. Перечень заданий текущего контроля и их наименование

Наименование оценочных средств	**Содержание задания**
Дискуссия, кейсы	Процесс стратегического управления и планирования, история развития Формирование целевого начала в деятельности предприятия Методы анализ внутренней среды и их использование Методы анализа внешней среды и их использование Идентификация стратегий предприятия и методы их выбора Формирование стратегии предприятия: подходы, методы, инструменты Реализация стратегии: подходы, методы, инструменты Контроль и оценка стратегии: подходы, методы, инструменты

5.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ БРС

Контрольная точка №1

Задание: тесты по темам 1-4.

1. Стратегию определяют как

А) план; Б) перспективу; В) позицию, Г) все ответы верные

2. К числу тактических решений можно отнести: А) внедрение новшеств; б) выход на новые рынки сбыта; в) премирование работников, г) изменение дивидендной политики.

3. В развитии стратегического управления, как практической деятельности выделяется А) 4 этапа; Б) 2 этапа; В) 3 этапа, г) 5 этапов.

4. Отношение людей к работе и качеству жизни, существующие в обществе обычаи и верования, разделяемые людьми ценности: а) экономическая среда; б) Политическая среда, в) социальная среда, г) технологическая среда

5. Уровней стратегий: А) 3; Б) 4; В) 2, г) 5.

6. Факторы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен в отрасли – это: А) ключевые факторы успеха; б) движущие силы отрасли; в) факторы ранжирования, г) правильного ответа нет.

7. Средняя реакция фирмы, тенденции предсказуемы, акцент на исследование – это параметры: А) бюджетирования; Б) долгосрочного планирования; В) стратегического планирования, Г) стратегического управления.

8. Конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность – это А) Миссия. б) Видение. в) Стратегическое намерение. г) Цели.

9) Компоненты среды прямого воздействия: А) экономические, политические, технологические и т.д.; б) маркетинг, финансы, персонал…; в) поставщики, конкуренты, потребители, г) продукты, услуги.

10. Конкурентная сила поставщика снижается, если а) концентрация отрасли поставщика большая, б) продукция поставщика дифференцирована, в) отрасль не является важным потребителем, г) низкие затраты на переключение на другого поставщика.

11. Требования при постановке цели для осуществления стратегического управления: а) Четкость и конкретизация формулировки цели. б) Ограниченность цели во времени. в) Достижимость цели. г) Все предыдущие ответы верны.

12.Выражают суть победы, остаются неизменными в течение длительного времени, задают цель, которой отдают все силы а) Миссия. б) Видение. в) Стратегическое намерение. г) Цели.

13. Цель в отношении структуры капитала относится к области: а) производительности, б) прибыльности, в) финансов, г) рыночной.

14. Какой метод используется преимущественно при анализе макроокружения организации: а) Модель МакКинси. б) Модель М. Портера. в) SWOT-анализ. г) PEST - анализ.

15. Силы, определяющие конкуренцию в отрасли по М. Портеру: а) Поставщики и покупатели. б) Конкуренты. в) Заменители товаров и услуг. г) Все предыдущие ответы верны.

16. Не поддающаяся регулированию компанией, в большинстве случаев, среда: а) макроокружения, б) отраслевая среда, в) конкурентная среда, г) внутренняя среда.

17. Привлекательность рынка оценивается по следующим показателям: а) Структура конкуренции. б) Отраслевая норма прибыли. в) Руководство и люди. г) Верны ответы а) и б).

18. Высокая прибыльность отрасли в большинстве случаев: а) не привлекает выход новых компаний на рынок, б) привлекает новые компаний на рынок, г) никак не влияет на рынок, г) все ответы верные.

19. Smart требования предъявляются к: а) целям, б) миссии, в) видению, г) стратегическому намерению.

20. Представленная далее фраза

> ...Я сделаю легковой автомобиль для огромного множества людей... Он будет настолько дешевым, что любой человек с хорошей зарплатой сможет приобрести его и наслаждаться им вместе со своей семьей в благословенные часы отдыха на огромных просторах, сотворенных Господом... Когда я завершу задуманное, каждый человек будет в состоянии приобрести этот автомобиль — и он будет у каждого.

А) миссия; Б) видение; В) стратегическое намерение; Г) Цель

Контрольная точка №2

Задание для КТ -2 – презентация групповых работ по теме Анализ Внешней среды.

Анализ отрасли и построение карты стратегических групп конкурентов.

Данное задание может выполняться индивидуально или в составе мини-группы из двух – трех человек. Работа в мини-группе требует одинаково высокой активности каждого из участников.

Для анализа могут выбираться различные рынки, приоритет отдается анализу российского промышленного рынка и рынка Санкт-Петербурга. Студенты могут анализировать отрасли, в которых работают предприятия, являющиеся базой производственной практики.

Анализируемые отрасли должны быть конкурентными и предприятия отрасли должны использовать различные стратегии.

Источниками информации для проведения анализа являются:

1.Обзор средств массовой информации. Для этого, в первую очередь, могут быть использованы такие издания как:

- Ведомости

- Деловой Петербург
- Деньги
- Искусство управления
- Коммерсантъ
- Компания
- Крупный бизнес
- Секрет фирмы
- Эксперт
- Эксперт Северо-Запад
- Business Week
- Financial Times
- Top-Manager
- Пресс-релизы компаний
- Опубликованные финансовые отчеты
- Анализ рынков потребительских товаров
- Правительственная статистика
- Электронные издания.

Анализ отрасли должен быть проведен по следующей схеме:

1. Определение основных экономических характеристик отрасли: каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
2. Анализ конкурентной среды: какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова степень их влияния? (« сил Портера» или другие модели)
3. Движущие силы: что вызывает изменение в структуре конкурентных сил отрасли и какое влияние эти факторы окажут в будущем?
4. Конкурентная позиция основных групп фирм: у каких компаний наиболее сильные/слабые конкурентные позиции? (карта стратегических групп)
5. Анализ конкурентов: кто скорее всего определяет, в какой области пойдет конкурентная борьба в ближайшем будущем?
6. Ключевые факторы успеха
7. Выводы об общей привлекательности отрасли

В качестве основных показателей, характеризующих отрасль, используют:

1. Размеры рынка в натуральном и стоимостном выражении
2. Темпы роста размеров рынка
3. Стадия жизненного цикла
4. Число компаний в отрасли
5. Число потребителей
6. Степень вертикальной интеграции
7. Легкость выхода на рынок и ухода с рынка
8. Технологии/инновации
9. Характеристики продукции
10. Экономия на масштабах производства
11. Кривая опыта
12. Загруженность производственных мощностей
13. Прибыльность отрасли.

Для анализа структуры отрасли в ходе выполнения самостоятельной работы студенты должны изучить модели пяти сил конкуренции М. Портера и уметь применять ее на практике.

При анализе конкуренции между действующими фирмами необходимо проанализировать следующие показатели:

1. число и равенство фирм;
2. темп роста отрасли;
3. уровень постоянных затрат;
4. степень дифференциации продукции;
5. уровень затрат на переключение;
6. наличие свободных мощностей;
7. поведение конкурентов;
8. стратегическую значимость;
9. наличие выходных барьеров
10. специализация активов;
11. постоянные издержки по выходу;
12. стратегические связи;
13. эмоциональные барьеры.

При анализе угрозы появления на рынке новых конкурентов необходимо проанализировать барьеры на пути проникновения на рынок и реакцию компаний, действующих на рынке, на приход нового соперника.

Основными источниками входных барьеров являются:

- экономия от увеличения масштаба;
- дифференциация продукции;
- затраты на переключения у потребителей;
- потребность в капитале;
- доступность каналов распределения;
- обладание технологиями;
- благоприятное положение к источникам сырья и потребителям;
- выгоды от обучения;
- субсидии;
- правительственная политика.

Анализ угрозы товара-заменителя должен проводиться широко и учитывать все продукты, выполняющие аналогичные функции для потребителей, а не ограничиваться сравнением между собой лишь физически однородных продуктов.

Конкурентная сила поставщиков зависит от следующих факторов:

- большая концентрация отрасли поставщика;
- отсутствие заменителей продукции отрасли;
- продукция поставщика является важным входным ресурсом для потребителя;
- отрасль не является важным потребителем;
- продукция дифференцирована;
- высоки затраты на переключение у потребителей;
- возможность вертикальной интеграции.

При анализе конкурентной силы потребителей необходимо учесть такие особенности как:

- доля потребителя в объеме продаж;
- продукция составляет значительную часть затрат;
- покупаемая продукция стандартна;
- затраты на переключение у потребителей невелики;
- прибыли покупателей невелики;

- покупатель может производить продукт самостоятельно;
- продукт не влияет на качество продукта покупателя;
- потребитель обладает полной информацией.

Силы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен, называют движущими.

Анализ движущих сил включает в себя два этапа:

1)определение самих движущих сил

2) определение степени их влияния на отрасль.

Наиболее часто встречающиеся движущие силы:

- Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли.
- Изменение в составе потребителей и в способах использования товара.
- Внедрение новых продуктов.
- Технологические изменения.
- Изменения в системе маркетинга.
- Выход на рынок или уход с него крупных фирм.
- Распространение ноу-хау.
- Возрастающая глобализация отрасли.
- Изменение структуры затрат и производительности.
- Переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам (или наоборот).
- Влияние изменений в законодательстве и в политике правительства.
- Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни.
- Уменьшение влияния факторов неопределенности и риска.

Не более трех или четырех из них могут быть квалифицированы как движущие силы в том смысле, что именно они определяют, как развивается данная отрасль. Задача анализа — изучение сил, действительно заставляющих отрасль меняться, выделение основных факторов и отказ от рассмотрения второстепенных.

На основе полученной информации студенты должны построить карту стратегических групп конкурентов.

Стратегическая группа состоит из соперничающих фирм с одинаковым стилем конкурентных активностей и одинаковыми позициями на рынке.

Основными характеристиками стратегических групп являются:

- уровень цены/качества
- географический масштаб деятельности
- степень вертикальной интеграции
- ассортиментный набор продукции
- использование каналов распределения
- набор предлагаемых сервисных услуг

Отрасль имеет только одну стратегическую группу, если все продавцы выступают на рынке с идентичной стратегией. Такие отрасли не анализируются в ходе выполнения данной самостоятельной работы.

Стратегических групп будет столько, сколько конкурентов, если каждый из них применяет свои собственные приемы конкурентной борьбы и занимает обособленную позицию на рынке.

Алгоритм составления карты стратегических групп

1. Установить характеристики, отличающие фирмы отрасли между собой.

2. Нанести фирмы на карту с двумя переменными (по осям карты), используя пары этих различных характеристик.

3. Объединить фирмы, попавшие примерно в одно стратегическое пространство, в одну стратегическую группу.

4. Нарисовать окружности вокруг каждой стратегической группы, диаметр которых пропорционален доле этой группы в общем объеме продаж отрасли.

При построение карты стратегических групп необходимо учитывать следующие правила:

1. Переменные, служащие осями карты, не должны быть сильно коррелированы. В случае сильной корреляции круги на карте будут располагаться по диагонали, и одна из переменных не будет использоваться совсем (при оценке второй переменной исследователи не получат никакой новой информации о конкурентной позиции фирм).

2. Переменные, выбранные в качестве осей карты, должны показывать большие различия в позициях, занимаемых фирмами в конкурентной борьбе за рынок. Это означает, что необходимо определить, по каким характеристикам конкурирующие фирмы отличаются друг от друга, и использовать эти характеристики в качестве переменных, служащих осями карты, и как основу для принятия решения о принадлежности фирм каждой конкурентной стратегической группе.

3. Переменные, используемые в качестве осей, не должны быть ни количественными, ни непрерывными величинами. Они могут быть дискретными переменными или определяться как строго очерченные классы или комбинации.

4. Использование на карте окружностей различного диаметра (диаметр соответствует общему объему продаж фирм, сгруппированных в стратегические группы) позволяет наглядно отразить относительные размеры каждой стратегической группы.

5. Если в качестве осей может быть использовано более двух переменных, то можно составить несколько карт, дающих различные представления о конкурентных позициях и существующих взаимодействиях фирм в отрасли.

Движущие и конкурентные силы нередко оказывают благоприятное влияние на одни стратегические группы и причиняют вред другим.

Различная прибыльность может быть обусловлена неодинаковой степенью давления со стороны поставщиков или потребителей и также со стороны товаров-субститутов, производящихся в других отраслях.

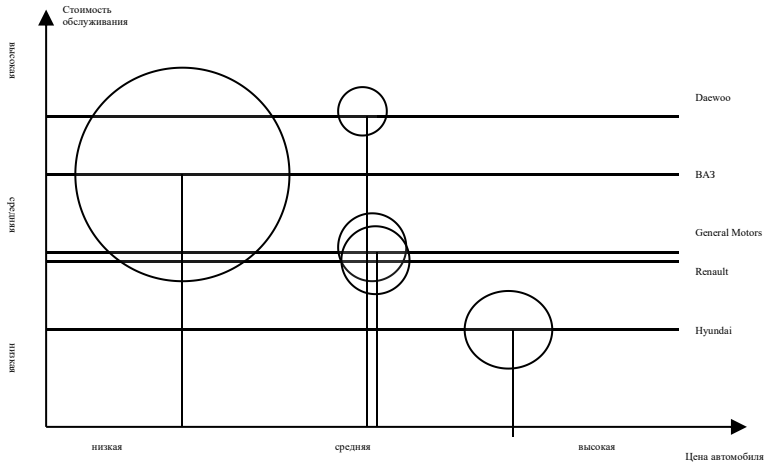

Рис. Пример построения карты стратегических групп конкурентов.

Презентация разработанных студентами стратегий для конкретных предприятий по открытым источникам информации по плану: Общая характеристика предприятия, анализ

внешней и внутренней среды, стратегии по уровням, особенности реализации.

Представление работы в виде презентации – 10-15 слайдов, участие групповое, должен быть представлен вклад каждого участника, защита своих работ в аудитории, ответа на вопросы.

5.3. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Вопросы к экзамену:

1. Особенности стратегического менеджмента как новой управленческой парадигмы.
2. Предпосылки и особенности стратегического управления.
3. Этапы развития стратегического управления как системы управления предприятием (практический аспект).
4. Этапы развития стратегического управления (теоретический аспект).
5. Структура стратегического управления.
6. Структура стратегического планирования.
2. Миссия организации. Понятие миссии и цели ее формулирования.
2. Видение, Стратегические намерения фирмы и миссия: особенности
3. Целеполагание. Направления установления целей. Классификация целей.
4. Задачи этапа анализа внешней среды в процессе построения стратегии.
5. Структура среды функционирования компании: общая характеристика и методы анализа
6. Компоненты среды косвенного воздействия. ПЭСТ-анализ.
7. Анализ отраслевой среды. Структура анализа отрасли.
8. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль.
9. Модель пяти сил конкуренции и ее применение для анализа отрасли.
10. Методы анализа конкуренции в отрасли.
11. Стратегические группы конкурентов. Использование карты стратегических групп для оценки позиции соперничающих фирм.
12. Ключевые факторы успеха в отрасли и Движущие силы отрасли.
13. Внутренняя среда компании с позиции различных подходов и ее роль для формирования стратегии.
14. Ресурсы фирмы и их классификация.
15. Компетенции фирмы и их классификация.
16. Методы анализа внутренней среды: общая характеристика.
17. Концепция цепочки ценностей фирмы М. Портера.
18. SWOT-анализ и его роль в стратегическом анализе.
19. Базовые стратегии М. Портера.
20. Характеристики стратегии дифференциации
21. Характеристики стратегии лидерства по издержкам
22. Характеристики стратегии фокусирования
23. Содержание и виды наступательных стратегий бизнеса.
24. Основные виды оборонительных стратегий и стратегии отступления.
25. Типизация стратегий А.Ю. Юданова.
26. Корпоративные стратегии: виды, мотивы, особенности.
27. Стратегия интеграции: мотивы, виды, особенности.
28. Стратегия диверсификации: мотивы, виды, особенности.
29. Технологические аспекты выбора стратегии предприятия.
30. Методы выбора стратегии: общая характеристика.
31. Содержание и роль матрица БКГ в стратегическом планировании. Принципы построения, достоинства и недостатки.
32. Принципы построения, достоинства и недостатки матрицы McKinsey.

33. Принципы построения, достоинства и недостатки матрицы A.D. Little.
34. Модифицированные матрицы БКГ
35. Система функциональных стратегий предприятия.
36. Технологические аспекты стратегического управления: виды технологий, алгоритм разработки стратегий.
37. Задачи стадии выполнения стратегии.
38. Управление организационными изменениями в процессе стратегического управления.
39. Сбалансированные системы показателей как инструмент разработки и реализации стратегии – их периодизация.
40. Сбалансированная система показателей Нортона и Каплана.
41. Управление стратегическими рисками.
42. Карта стратегических рисков.
43. Особенности разработки стратегии высокотехнологичного промышленного предприятия.
44. Особенности стратегического планирования на макро и мезо уровнях.
45. Цифровая стратегия: сущность, содержание и особенности.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Процедура оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенции(ий), представлена паспортом фонда оценочных средств по дисциплине (раздел 1).

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, подлежит обновлению по мере необходимости. Для промежуточной аттестации в виде экзамена каждое ОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся Университета по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости в Университете является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модуля).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимся работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/ учебный отдел института в сроки, определенные внутренними распорядительными документами Университета (факультета, института).

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит аттестацию обучающихся за прошедший период. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом/институтом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;

результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;

результаты выполнения контрольных работ;

результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;

результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);

посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;

своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.

результаты прохождения контрольных точек по дисциплине (при использовании балльно-рейтинговой системы)

Промежуточная аттестация обучающихся Университета является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся, требования к которым изложены в Положении о балльно-рейтинговой системе.

7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного

материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. – Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

Категории обучающихся по нозологиям		Методы обучения
с нарушениями зрения	Слепые. Способ восприятия информации: осязательно-слуховой	Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания. Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения: визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания; аудио-визуальные, основанные на представление учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
	Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	
С нарушениями слуха	Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный	визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха: аудио-визуальные, основанные на представление учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
	Слабослышащие. Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой	
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	визуально-кинестетические; аудио-визуальные; аудиально-кинестетические; аудио-визуально-кинестетические.

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса

Категории обучающихся	Образовательные ресурсы	
	Электронные	Печатные

по нозологиям		мультимедиа	графические	аудио	текстовые, электронные аналоги печатных изданий	
С нарушениям и зрения	Слепые	АФ	АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели)	+	АЭ (например, аудио описание)	АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л.Брайля)
	Слабовидящие	АФ	АФ	+	АФ	АФ
С нарушениям и слуха	Глухие	АФ	+	АЭ (например, текстовое описание, гипер-ссылки)	+	+
	Слабослышащие	АФ	+	АФ	+	+
С нарушениями опорно-двигательного аппарата		+	+	+	+	+

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в СПбГЭУ

Категории обучающихся по нозологиям	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями зрения	устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.
С нарушениями слуха	письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.

С нарушениями опорно-двигательного аппарата	письменная проверка, с использованием специальных технических средств (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определении его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Форма промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Промежуточная аттестация, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются преподавателем (мастером производственного обучения) с учетом индивидуальных психофизических особенностей обучающихся.