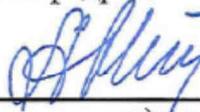


Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

СОГЛАСОВАНО

Зав. кафедрой

Мен\_ФЭУ



*аббревиатура кафедры*

А.Н. Чаплина

*подпись,*

*инициалы, фамилия*

" 19 " декабря 2017 г.

Торгово-экономический институт

*полное наименование института*

Кафедра менеджмента

*и кафедры, реализующей дисциплину*

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю), практике

**Б1.Б.15**

*индекс и наименование дисциплины (модуля)*

### Стратегический менеджмент

*или практики (на русском и иностранном языке (при реализации на иностранном языке)) в соответствии с  
ФГОС ВО и учебным планом*

Направление подготовки/специальность

**38.03.02 Менеджмент**

*код и наименование направления  
подготовки/специальности*

Направленность (профиль)

**38.03.02.02.13 "Менеджмент организации (в  
сфере услуг)"**

*код и наименование направленности (профиля)*

Красноярск 2017 г.

# 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, описание показателей и критериев оценивания компетенций

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и навыков содержится в разделе 1.3 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования» рабочей программы дисциплины (модуля) /практики. Показателями оценивания компетенций являются наиболее значимые знания, умения и владения, которые формирует данная дисциплина.

Курс	Се-местр	Код и содержание компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства
4	7	ОПК-2: способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<p><b>Знать:</b></p> <p>Уровень 1 Основные этапы процедуры принятия стратегических решений</p> <p>Уровень 2 Основные этапы процедуры принятия стратегических решений. Положения, инструкции и другие руководящие материалы по организации труда и управления предприятием, разработке и оформлению различной технической, учетной и отчетной документации.</p> <p>Уровень 3 Основные этапы процедуры принятия стратегических решений. Положения, инструкции и другие руководящие материалы по организации труда и управления предприятием, разработке и оформлению различной технической, учетной и отчетной документации. Законодательные и правовые акты правительства, вышестоящих финансовых и контрольно-ревизионных органов, нормативные и методические материалы по вопросам труда и социального развития, производственного планирования и оперативного управления производством, бухгалтерского учета.</p>	<p>Тестовые задания репродуктивного уровня</p> <p>Кейс-задания реконструктивного уровня</p> <p>Курсовой проект</p> <p>Вопросы к экзамену</p>
			<p><b>Уметь:</b></p> <p>Уровень 1 Прогнозировать развитие событий. Проводить анализ и синтез поступающей информации о ситуациях и изменениях в обществе.</p> <p>Уровень 2 Прогнозировать развитие событий. Проводить анализ и синтез поступающей информации о ситуациях и изменениях в обществе. Проводить критический анализ деятельности организации, различных ситуаций, финансовой и других видов информации.</p> <p>Уровень 3 Прогнозировать развитие событий. Проводить анализ и синтез поступающей информации о ситуациях и изменениях в обществе. Проводить критический анализ деятельности организации, различных ситуаций, финансовой и других видов информации. Принимать системные решения в конкретных ситуациях в соответствии с ценностями и политической организации (в зоне ответственности).</p>	<p>Тестовые задания репродуктивного уровня</p> <p>Кейс-задания реконструктивного уровня</p> <p>Курсовой проект</p> <p>Вопросы к экзамену</p>
			<p><b>Владеть:</b></p> <p>Уровень 1 Механизмами отслеживание тенденций развития внешней среды для выявления факторов изменений в организации. Формированием вариантов стратегии, положений политики по использованию вариантов достижения целей, совершенствования культуры и ценностей организации.</p> <p>Уровень 2 Механизмами отслеживание тенденций развития внешней среды для выявления факторов изменений в организации. Формированием вариантов стратегии, положений политики по использованию вариантов достижения целей, совершенствования культуры и ценностей организации. Принятием решений по инициации изменений производственной деятельности в связи с изменениями внешней среды, рынка и итогами реализации стратегии.</p> <p>Уровень 3 Механизмами отслеживание тенденций развития внешней среды для выявления факторов изменений в организации. Формированием вариантов стратегии, положений политики по использованию вариантов достижения целей,</p>	<p>Тестовые задания репродуктивного уровня</p> <p>Кейс-задания реконструктивного уровня</p> <p>Курсовой проект</p> <p>Вопросы к экзамену</p>

			совершенствования культуры и ценностей организации. Принятием решений по инициации изменений производственной деятельности в связи с изменениями внешней среды, рынка и итогами реализации стратегии. Проведением регулярных обзоров и анализ текущей деятельности организации в контексте изменений внешней среды и хода выполнения реализации стратегических решений.	
4	7	ПК-3: владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<p>Знать:</p> <p>Уровень 1 Структуру и особенности организации, стратегию и перспективы его развития. Закономерности взаимодействия организации и внешней среды. Закономерности развития политической, правовой, социокультурной, экономической, технологической ситуации в стране и за рубежом.</p> <p>Уровень 2 Структуру и особенности организации, стратегию и перспективы его развития. Закономерности взаимодействия организации и внешней среды. Закономерности развития политической, правовой, социокультурной, экономической, технологической ситуации в стране и за рубежом. Методы анализа взаимодействия организации и внешнего окружения (среды). Методы анализа рынков. Действительное и перспективное положение организации на рынке (состояние рынка). Действия основных игроков рынка, государства и приоритеты, ожидания потребителей.</p> <p>Уровень 3 Структуру и особенности организации, стратегию и перспективы его развития. Закономерности взаимодействия организации и внешней среды. Закономерности развития политической, правовой, социокультурной, экономической, технологической ситуации в стране и за рубежом. Методы анализа взаимодействия организации и внешнего окружения (среды). Методы анализа рынков. Действительное и перспективное положение организации на рынке (состояние рынка). Действия основных игроков рынка, государства и приоритеты, ожидания потребителей. Принципы, методы и технологии организации и управления исследовательскими и экспериментальными работами, опытного производства, внедрения принятых рационализаторских предложений.</p>	Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания Реконструктивного уровня Курсовой проект Вопросы к экзамену
			<p>Уметь:</p> <p>Уровень 1 Проводить анализ результатов деятельности (своей и подчиненных). Всесторонне оценивать продукты, планы, риски, эффективность отдельных процедур, результатов деятельности (включая стратегическую). Четко излагать, лаконично формулировать мысли, цели и задачи.</p> <p>Уровень 2 Проводить анализ результатов деятельности (своей и подчиненных). Всесторонне оценивать продукты, планы, риски, эффективность отдельных процедур, результатов деятельности (включая стратегическую). Четко излагать, лаконично формулировать мысли, цели и задачи. Моделировать развитие событий и оценивать их возможные последствия.</p> <p>Уровень 3 Проводить анализ результатов деятельности (своей и подчиненных). Всесторонне оценивать продукты, планы, риски, эффективность отдельных процедур, результатов деятельности (включая стратегическую). Четко излагать, лаконично формулировать мысли, цели и задачи. Моделировать развитие событий и оценивать их возможные последствия. Отстаивать собственной позиции, формирование разделов стратегии с учетом мнений оппонентов. Организовать и анализ деятельности организации в изменяющихся условиях внешней среды, хода выполнения различных производственных мероприятий по реализации стратегии развития.</p>	Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания Реконструктивного уровня Курсовой проект Вопросы к экзамену
			<p>Владеть:</p> <p>Уровень 1 Анализом механизмов взаимодействия организации и внешнего окружения и оценка возможных угроз с</p>	Тестовые задания репродуктивного уровня

			<p>его стороны. Оценкой происходящих изменений с точки зрения планируемых результатов деятельности. Перспективным планирование производства и реализации продукции, определение долговременной стратегии деятельности и финансовых планов предприятия.</p> <p>Уровень 2 Анализом механизмов взаимодействия организации и внешнего окружения и оценка возможных угроз с его стороны. Оценкой происходящих изменений с точки зрения планируемых результатов деятельности. Перспективным планирование производства и реализации продукции, определение долговременной стратегии деятельности и финансовых планов предприятия. Технологией информирования работников о стратегических целях, главных задачах и текущей ситуации в организации, о нормах и правилах обеспечения, о ценностях и культуре в организации, используя различные виды коммуникаций.</p> <p>Уровень 3 Анализом механизмов взаимодействия организации и внешнего окружения и оценка возможных угроз с его стороны. Оценкой происходящих изменений с точки зрения планируемых результатов деятельности. Перспективным планирование производства и реализации продукции, определение долговременной стратегии деятельности и финансовых планов предприятия. Технологией информирования работников о стратегических целях, главных задачах и текущей ситуации в организации, о нормах и правилах обеспечения, о ценностях и культуре в организации, используя различные виды коммуникаций. Составлением бизнес-планов в части своей зоны ответственности, определение необходимых финансовых средств, в том числе средств инвесторов, а также источников финансирования капитальных вложений, подрядных организаций.</p>	<p>Кейс-задания реконструктивного уровня Курсовой проект Вопросы к экзамену</p>
4	7	<p>ПК-5: способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<p>Знать:</p> <p>Уровень 1 Цели, стратегию развития и бизнес-план организации. Стратегические и оперативные планы. Методы проведения технических расчетов, экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности организации, выявления внутрихозяйственных резервов.</p> <p>Уровень 2 Цели, стратегию развития и бизнес-план организации. Стратегические и оперативные планы. Методы проведения технических расчетов, экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности организации, выявления внутрихозяйственных резервов. Структура и особенности организации, стратегия и перспективы ее развития. Методы и технологии коррекции плановых показателей. Принципы, методы, технологии, инструменты контроля процесса изменений и разработки переходных планов на этот период.</p> <p>Уровень 3 Цели, стратегию развития и бизнес-план организации. Стратегические и оперативные планы. Методы проведения технических расчетов, экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности организации, выявления внутрихозяйственных резервов. Структура и особенности организации, стратегия и перспективы ее развития. Методы и технологии коррекции плановых показателей. Принципы, методы, технологии, инструменты контроля процесса изменений и разработки переходных планов на этот период. Специфика отрасли и производственной деятельности организации, включая технологию производства и выпускаемой предприятием продукции. Передовой отечественный и зарубежный опыт создания аналогичной продукции, новые образцы аналогичных продуктов, прогрессивные методы организации бизнес-процессов.</p>	<p>Тестовые задания репродуктивного уровня Кейс-задания реконструктивного уровня Курсовой проект Вопросы к экзамену</p>
			<p>Уметь:</p> <p>Уровень 1 Иерархию стратегических целей и стратегий</p>	<p>Тестовые задания репродук-</p>

			<p>всех уровней. Оценивать продукты (услуги) предприятия, различные планы, риски, эффективность отдельных управленческих процедур, результаты деятельности (в т.ч. стратегической).</p> <p>Уровень 2 Иерархию стратегических целей и стратегий всех уровней. Оценивать продукты (услуги) предприятия, различные планы, риски, эффективность отдельных управленческих процедур, результаты деятельности (в т.ч. стратегической). Моделировать развитие событий и оценивать возможные последствия.</p> <p>Уровень 3 Иерархию стратегических целей и стратегий всех уровней. Оценивать продукты (услуги) предприятия, различные планы, риски, эффективность отдельных управленческих процедур, результаты деятельности (в т.ч. стратегической). Моделировать развитие событий и оценивать возможные последствия. Стратегически, критически мыслить.</p>	<p>тивного уровня          Кейс-задания          реконструктивного уровня          Курсовой проект          Вопросы к экзамену</p>
			<p>Владеть:</p> <p>Уровень 1 Согласованием миссии (предназначения) и политики предприятия с его финансовыми и материальными возможностями. Планированием перспективного развития организации, повышения эффективности производства. Принятием решений по инициации изменений в связи с изменениями внешней среды, рынка и итогами реализации стратегии и выделять дополнительные ресурсы или ограничивать их выделение в соответствии с этими изменениями.</p> <p>Уровень 2 Согласованием миссии (предназначения) и политики предприятия с его финансовыми и материальными возможностями. Планированием перспективного развития организации, повышения эффективности производства. Принятием решений по инициации изменений в связи с изменениями внешней среды, рынка и итогами реализации стратегии и выделять дополнительные ресурсы или ограничивать их выделение в соответствии с этими изменениями. Обеспечение единства в понимании способов реализации общей стратегии предприятия всеми заинтересованными группами. Координацией (согласованием) бизнес-планов, проектов, планов и ресурсных условий их выполнения на всех уровнях управления в зоне своей ответственности.</p> <p>Уровень 3 Согласованием миссии (предназначения) и политики предприятия с его финансовыми и материальными возможностями. Планированием перспективного развития организации, повышения эффективности производства. Принятием решений по инициации изменений в связи с изменениями внешней среды, рынка и итогами реализации стратегии и выделять дополнительные ресурсы или ограничивать их выделение в соответствии с этими изменениями. Обеспечение единства в понимании способов реализации общей стратегии предприятия всеми заинтересованными группами. Координацией (согласованием) бизнес-планов, проектов, планов и ресурсных условий их выполнения на всех уровнях управления в зоне своей ответственности. Проведением консультаций с влиятельными учредителями/собственниками или их представителями по вопросам реализации стратегии и бизнес-плана. Анализом и оценкой изменений с точки зрения планируемых результатов деятельности.</p>	<p>Тестовые задания          репродуктивного уровня          Кейс-задания          реконструктивного уровня          Курсовой проект          Вопросы к экзамену</p>

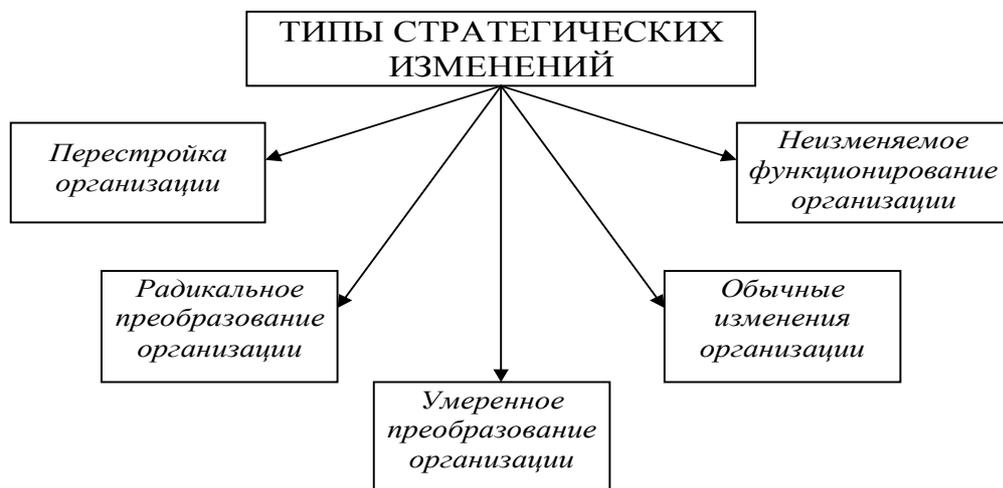
**2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки владений, умений, знаний, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы с описанием шкал оценивания и методическими материалами, определяющими процедуру оценивания.**

*Для каждой процедуры оценивания предоставляются материалы для оценивания (типовые варианты проверочных заданий, темы рефератов, эссе, проектов, экзаменационные билеты, варианты тестов и т.д.), шкалы оценивания, методические материалы для оценивания.*

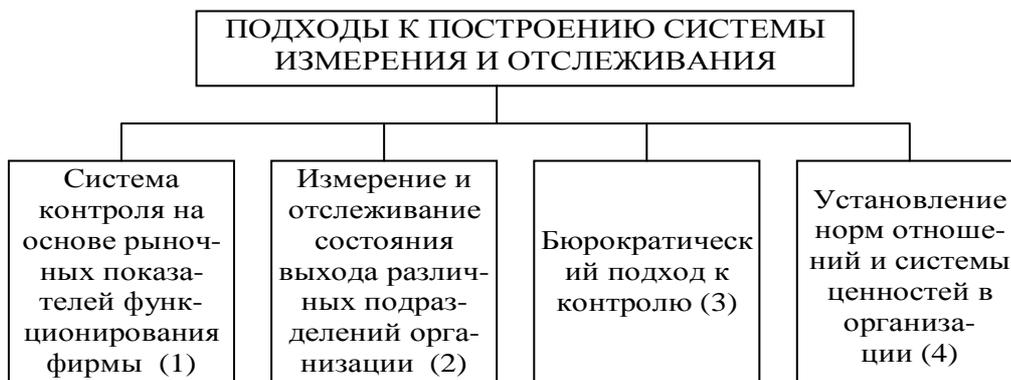
**2.1 Тестовые задания репродуктивного уровня**

**2.1.1 Типовые варианты заданий**

1. *Этап развития методологии стратегического управления, при котором реакция организации на изменения появляется после совершения событий:*
  - а) управление на основе контроля за исполнением
  - б) управление на основе экстраполяции
  - в) управление на основе предвидения изменений
  - г) управление на основе гибких экстренных решений
2. *Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей:*
  - а) стратегический план
  - б) стратегия организации
  - в) стратегическая программа
  - г) стратегическое управление
3. *Постоянный анализ потребностей рынка, что предшествует разработке эффективных товаров, предназначенных для конкретных покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающих их от товаров конкурентов:*
  - а) маркетинг
  - б) стратегический маркетинг
  - в) стратегическое управление
  - г) стратегическое планирование
  - д) конкуренция
  - е) конкурентоспособность
4. *Цель организации, детализирующая общественный статус организации и создающая ориентиры фирмы для определения стратегий на различных уровнях управления:*
  - а) миссия
  - б) генеральная цель
  - в) функциональная цель
  - г) стратегическая задача
  - д) мероприятие
  - е) видение
5. *Стратегия организации, предполагающая работу на старом рынке со старой продукцией:*
  - а) улучшай то, что делаешь
  - б) расширение рынка сбыта
  - в) расширение ассортимента
  - г) диверсификация
6. *Специализация стран на выпуске определенного вида продукции для мирового рынка:*
  - а) вертикальное разделение труда
  - б) горизонтальное разделение труда
  - в) организационное разделение труда
  - г) международное разделение труда
7. *Тип стратегических изменений (см. рис.), предлагающий фундаментальные изменения организации, затрагивающие ее миссию и организационную культуру:*



- а) перестройка организации
  - б) радикальное преобразование организации
  - в) умеренное преобразование организации
  - г) обычные изменения организации
  - д) неизменное функционирование организации
8. *Элемент стратегического управления, суть которого выражается через совокупность возможностей организации по выпуску продукции (оказанию услуг):*
- а) стратегия
  - б) конкуренция
  - в) потенциал
  - г) внешняя среда
  - д) внутренняя среда
  - е) организация
9. *Подход к построению системы измерения и отслеживания, с помощью которого могут быть измерены цены продуктов, цены акций:*



- а) 1
  - б) 2
  - в) 3
  - г) 4
10. *Структура управления организацией наиболее приемлемые для реализации сфокусированной стратегии:*
- а) линейно-функциональная
  - б) продуктовая
  - в) дивизиональная
  - г) матричная

### 2.1.2 Методические рекомендации

Тесты по темам и итоговый тест по курсу содержат ограниченное число вопросов, формируемых системой случайным образом из банка вопросов. Время прохождения теста устанавливается в среднем из расчета полторы минуты на один вопрос, т.е. если в тесте 10 вопросов, то на его прохождение отводится 15 минут.

### 2.1.3 Шкала оценивания

- «Отлично» - студент правильно ответил на 9-10 вопросов;
- «Хорошо» студент правильно ответил на 7-8 вопросов;
- «Удовлетворительно» студент правильно ответил на 5-6 вопросов;
- «Неудовлетворительно» студент правильно ответил менее чем на 5 вопросов.

## 2.2 Кейс-задания реконструктивного уровня

### 2.2.1 Типовые варианты заданий

#### УПРАЖНЕНИЕ

Практика знает разные пути обеспечения конкурентоспособности фирмы:

1. Снижение издержек производства до уровня ниже, чем у конкурентов.
2. Более высокий технический уровень продукции, нежели у конкурентов.
3. Более высокая надежность изделий.
4. Более высокая скорость доставки товара.
5. Более совершенный дизайн товара.
6. Улучшенная упаковка.
7. Повышенная насыщенность рекламы.
8. "Индивидуализация" изделия по требованию заказчика.
9. Более совершенное техническое обслуживание проданного изделия.
10. Длительные сроки гарантии и другие.

**Задание:**

1. Какие другие пути повышения конкурентоспособности фирмы Вы можете предложить?
2. Какие из упомянутых и предложенных Вами направлений деятельности по повышению конкурентоспособности фирмы являются, по Вашему мнению, наиболее действенными?

#### СИТУАЦИЯ: ЭКЗ «Лебедянский» - Соки «Я»

Как отмечают аналитики, рынок соков в России является одним из наиболее динамично развивающихся потребительских секторов. С 1998 по 2003 год его объем увеличился практически на 50%. И, хотя темпы роста рынка соков несколько замедлились в 2004 году, позиции крупных игроков в данной категории только усиливаются.

В последние годы объемы прироста в российской соковой отрасли были гораздо выше, чем, например, на рынках газированной воды или молока, достигая особого пика в период весеннего авитаминоза. То, что увеличение емкости рынка происходит и за счет притока новых потребителей, и за счет увеличения потребления (в период с 2000 по 2002 год этот показатель вырос вдвое), позволяет экспертам делать весьма оптимистические прогнозы на будущее. Следствием постоянного растущего спроса явилось стремление производителей инвестировать средства в расширение бизнеса. Так, например, в 2002 году был введен в строй новых цех завода «Лебедянский». Это помещение площадью 5 тысяч квадратных метров, где установлено 6 новых линий розлива. Инвестиции в строительство составили свыше \$10 млн. и позволили увеличить объем производства в 1,7 раза. Однако оптимизация производства - это далеко не единственный ресурс роста в индустрии соков. По мере ужесточения конкуренции все большую роль на рынке соков стало играть правильное применение современных

технологий брэндинга. Нередко продукцию, выведенную на волне первоначального потребительского интереса к сокам, приходится репозиционировать для успешной конкуренции на уже «повзрослевшем» рынке. Именно так произошло с продуктом Лебедянского завода - соком «Я». Соки, представленные на российском рынке, можно разделить на несколько ценовых сегментов. Это низший ценовой сегмент (до 22 рублей за литр), в котором находится наша марка «Фруктовый сад», средний сегмент (до 25-26 рублей за литр), в которой находится сок «Тонус», и высший, в который мы вышли в 2001 году с торговой маркой «Я». Можно также говорить о сегменте «Premium» (36-40 рублей за литр и выше), позиционирование в которой стало для сока «Я» одной из крупнейших маркетинговых задач.

С точки зрения качества продукции, «Я» подходил под требования класса «premium» еще в момент своего появления на рынке. Согласно требованиям этой группы, его отличали очень насыщенные вкусы, натуральная фруктовая мякоть; кроме того, мы были готовы к розливу изначально дорогих соков - например, гранатового, который намного затратнее в производстве, чем другие.

Конечно, перемещение бренда в другой потребительский сегмент - это проект, требующий недюжинных маркетинговых усилий. Решение о репозиционировании соков «Я» в сегмент «premium» было очень тщательно проработано, тем более что на момент принятия этого решения «Я» был лидером в своей ценовой нише по темпам роста потребления и лояльности. Оставалось придать содержимому необходимую форму - упаковку и дизайн, соответствующие премиальному сегменту.

И все же мы учли, что сегодня продукты класса «premium», в том числе соки и нектары, имеют значительно большие шансы на успех, чем продукты других ценовых категорий. Тенденции развития рынка соков таковы, что хорошие и качественные продукты приобретают все большую популярность у покупателей, а фактор цены теряет свою роль в процессе принятия решения о покупке. Покупатели соков все чаще отдают предпочтение известным брендам соков класса «premium», ожидая, что качество продукта, его цена, а также образ бренда и упаковки будут соответствовать друг другу. Эксперты полагают, что доля соков класса «premium» на российском рынке будет расти. Но уже и сейчас, чтобы выделиться в этом сегменте, владельцу бренда с каждым днем приходится тратить все больше финансовых средств и использовать технологии брэндинга.

В целом же, так как качественные показатели соков «Я» всегда были на очень высоком уровне, изменив дизайн, мы не боялись потерять уже имеющихся покупателей и рассчитывали приобрести новых. Проведя необходимые предпроектные исследования (расчет потенциальной емкости рынка, анкетирование, глубинные интервью, анализ восприятия целевой аудиторией), мы пришли к выводу, что, увидев новый образ, заявляющий о более высоком качестве, большая часть существующих потребителей останется лояльной к любимому бренду, а потенциальные потребители вскоре станут лояльными. Что и подтверждается уже сейчас быстро растущими объемами продаж».

Сегодня завод «Лебедянский» - один из крупнейших участников рынка соков. На сегодняшний день он выпускает более 150 наименований соковой продукции в разных группах. Это соки и нектары с мякотью «Я», 100%-ные соки «Тонус», соки и нектары «Фруктовый Сад», сокодержательные напитки «Фрустайл», соки для детей первого года жизни «Фрутоняня».

Среди обязательных маркетинговых характеристик продуктов ЭКЗ «Лебедянский» - прекрасный вкус и качество, отвечающее как российским, так и международным стандартам. Это подтверждают не только признание потребителей, но и отзывы экспертов: сертификаты систем управления качеством ISO-9001, дипломы и медали продуктовых выставок. Продукция ЭКЗ «Лебедянский» разливается в асептическую упаковку Tetrapak, которая позволяет сохранить все полезные свойства соков.

Одно из рыночных преимуществ соков и нектаров Лебедянский - использование только натурального высококачественного сырья в процессе производства. То, что для создания своих соков и нектаров завод закупает экологически чистую сельскохозяйственную продук-

цию отечественных производителей, стало основой уникального коммерческого предложения для его отдельных продуктов.

Серия соков «Я» - это 15 видов натуральных 100%-ных соков и нектаров. Главная черта этой линии - безупречные вкусовые качества. В соках и нектарах «Я» сохраняется самое вкусное и полезное, что есть в свежих фруктах - натуральная фруктовая мякоть. Для приготовления соков и нектаров «Я» используется сырье лучших мировых поставщиков. Кроме того, с января 2003 года соки и нектары «Я» выпускаются в новой упаковке Tetra Prisma Aseptic Square, специально разработанной компанией Тетра Пак для продукции сегмента «Premium». А ассортимент «Я» пополнился новыми вкусами - 100%-ный сок красного винограда, 100%-ный сок граната и нектар манго. Дизайн-концепция нового продукта разрабатывалась профессиональным брэндинговым агентством «Soldis».

Как утверждают топ-менеджеры, успех соков «Я» - это результат грамотного маркетингового подхода и удачного выбора агентства, профессионально разработавшего новый образ соков «Я». Профессионально разработанная марка и упаковка способна сделать продукт узнаваемым и любимым даже с незначительной рекламной поддержкой на старте, а порой и без нее. Для производителя упаковка - это апофеоз всей предварительной деятельности по созданию продукта: если она хорошо сделана, она способна моментально завоевать доверие потребителей. Известно, что покупатель, попадая в крупный супермаркет и имея ограниченное время на покупки, сталкивается с лавиной продуктов, наименований и упаковок, порой числом превышающим 10-15 тысяч. В такой жестокой конкуренции и «информационной атаке» побеждает тот продукт, который сможет быстрее всех «убедить» покупателя «угворить» себя купить. Так как упаковка - это символ не только содержимого, но и образа жизни потенциальной аудитории, все ее составляющие элементы должны быть тщательно продуманы. Успешная упаковка проектируется таким образом, чтобы проникать в недра сознания потребителя, минуя барьеры оценки. Соки «Я» были удостоены Гран-при международной выставки «ПродЭкспо-2003» [9-11].

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие причины подтолкнули ЭКЗ «Лебедянский» к рестайлингу бренда соков «Я»?
2. Какой стратегии конкурентной стратегии придерживается ЭКЗ «Лебедянский»?
3. Постройте модель 5 сил конкуренции М. Портера для российских производителей соков.
4. Назовите ключевые факторы успеха ЭКЗ «Лебедянский»?
5. В чем особенности маркетинговой стратегии ЭКЗ «Лебедянский»?

### **2.2.2 Методические рекомендации**

Использование кейс-заданий нацелено на формирование у студентов таких навыков, которые включают: самостоятельный или групповой анализ и структурирование информации; выявление ключевых проблем и поиск альтернатив в их решении; оценка эффективности решений, в результате которой выбираются наиболее оптимальные пути решения проблем и вырабатываются программы действий.

Работа над кейс-заданиями осуществляется в малых группах на практических занятиях и предполагает знакомство с кейсом, подготовку группового решения на вопросы задания, оформление отчеты в указанной форме в соответствии со стандартом университета, а также защиту отчета и ответы на доопределяющие вопросы по теме и кейсу. Оценивание результатов работы осуществляется индивидуально для каждого участника малой группы и зависит от степени активности и вклада каждого участника.

### 2.2.3 Шкала оценивания

Оценка	Критерии оценки выполнения	Оценивание защиты заданий
«Отлично»	обучающийся выполнил работу в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок	обучающийся правильно понимает суть вопроса, дает точное определение и истолкование основных понятий; строит ответ по собственному плану, сопровождает ответ новыми примерами, умеет применить знания в новой ситуации; может установить связь между изучаемым и изученным материалом из курса, а также с материалом, усвоенным при изучении других дисциплин
«Хорошо»	обучающийся выполнил требования к оценке "5", но допущены 2-3 недочета	ответ обучающегося удовлетворяет основным требованиям на оценку 5, но дан без использования собственного плана, новых примеров, без применения знаний в новой ситуации, без использования связей с ранее изученным материалом; обучающийся допустил одну ошибку или не более двух недочетов и может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
«Удовлетворительно»	обучающийся выполнил работу не полностью, но объем ответа таков, что позволяет получить правильные результаты; в ходе проведения работы допущены ошибки	обучающийся: правильно понимает суть вопроса, но в ответе имеются отдельные пробелы в усвоении вопросов курса, не препятствующие дальнейшему усвоению материала; допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов
«Неудовлетворительно»	обучающийся выполнил работу не полностью или объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов	обучающийся: не овладел основными знаниями и умениями в соответствии с требованиями программы и допустил больше ошибок и недочетов, чем необходимо для оценки 3; не может ответить ни на один из поставленных вопросов

## 2.3 Курсовая работа

### 2.3.1 Темы курсовых работ

Основная тематика курсовых проектов:

- 1 Разработка стратегии развития предприятия сферы услуг.
- 2 Совершенствование процесса стратегического управления.
- 3 Разработка стратегии инновационной деятельности.
- 4 Совершенствование процесса реализации стратегических решений.
- 5 Адаптация организационной структуры к стратегическим изменениям.
- 6 Проектирование стратегического управления в организациях малого бизнеса.
- 7 Разработка стратегии посредством анализа жизненного цикла организации.
- 8 Разработка стратегии предотвращения несостоятельности фирмы.
- 9 Формирование критериев оценки эффективности стратегического управления.
- 10 Разработка функциональной кадровой стратегии.
- 11 Проект проведения стратегических изменений и мобилизации потенциала фирмы.
- 12 Разработка стратегии в условиях кризисной ситуации.
- 13 Проектирование конкурентной стратегии фирмы.
- 14 Разработка финансовой стратегии как составная часть плана развития организации.
- 15 Разработка товарной (производственной) стратегии.
- 16 Стратегическое управление организацией в условиях рынка.
- 17 Стратегический анализ потенциала организации.
- 18 Инструменты стратегического анализа и оценки организации.

- 19 Управление реализацией стратегических изменений в организации.
- 20 Разработка стратегии управления персоналом организации.
- 21 Разработка диверсифицированной стратегии развития фирмы.
- 22 Разработка социальной стратегии развития фирмы.
- 23 Анализ рынка транспортных услуг в регионе для разработки стратегии управления перевозками.
- 24 Анализ деятельности фирмы и выбор стратегии ее развития.
- 25 Формирование стратегических зон хозяйствования организации.

Исследовательская тематика курсовых проектов:

- 1 Формирование методики стратегического анализа.
- 2 Методология разработки стратегии фирмы в условиях повышения конкурентоспособности.
- 3 Оценка качества использования методов стратегического анализа.
- 4 Формирование методики анализа стратегических целей организации.
- 5 Создание системы ранжирования факторов, влияющих на выбор стратегии.
- 6 Создание системы подходов к разработке стратегии фирмы.
- 7 Формирование методики анализа и оценки стратегических альтернатив.
- 8 Исследование и оценка действующей корпоративной стратегии фирмы.
- 9 Разработка системы информационного обеспечения процесса стратегического управления.
- 10 Совершенствование процесса стратегического управления посредством эффективного использования ресурсов организации.
- 11 Разработка системы оценки качества реализации кадровой стратегии.
- 12 Разработка системы мероприятий по формированию организационной культуры как составной части стратегии конкурентоспособности фирмы.
- 13 Формирование системы информационного мониторинга в стратегической деятельности фирмы.
- 14 Совершенствование процесса выработки стратегических решений с помощью портфельных методов анализа.
- 15 Разработка эффективной системы анализа организационной среды.

### **2.3.2 Методические рекомендации**

Для качественного выполнения курсового проекта по дисциплине подготовлены соответствующие методические указания.

### **2.3.3 Шкала оценивания**

Оценку «отлично» получает студент, который показал в работе и на защите глубокие знания темы, творчески использовал их для самостоятельного анализа современных аспектов проблемы, сумел обобщить фактический материал, сделал интересные выводы и правильно, в соответствии с требованиями оформил проект. Курсовой проект, получивший оценку «отлично», может быть рекомендован на конкурс научных студенческих работ, использован при подготовке научного доклада или выступления на научной студенческой конференции, войти параграфом в будущую выпускную квалификационную работу.

Оценку «хорошо» получает студент, который показал в работе и на защите полное знание материала, всесторонне осветил вопросы темы, но недостаточно проявил творческое отношение к проекту, имеет незначительные ошибки в его оформлении.

Оценку «удовлетворительно» получает студент, правильно раскрывший в проекте и на защите основные вопросы избранной темы, но испытывающий затруднения в логике изложения материала, допустивший те или иные неточности, не вполне освоил правила оформления проекта.

Если в ходе защиты представленный проект оценивается "неудовлетворительно", предстоит повторная защита, так как студент, получивший неудовлетворительную оценку за курсовой проект, к экзамену не допускается.

## **2.4 Вопросы к экзамену**

### **2.4.1 Типовые варианты заданий**

#### **ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента. Цели, задачи, объект, субъект и предмет стратегического менеджмента.
2. Общая концепция стратегического управления.
3. Горизонты долгосрочного и оперативного планирования. Необходимость стратегического управления и преимущества стратегического мышления.
4. Этапы развития стратегического менеджмента, их взаимосвязь с эволюцией деловой среды организации. Основные школы стратегий, их сравнительный анализ.
5. Эволюция систем планирования и управления. Управление в условиях нестабильной внешней среды.
6. Моделирование стратегического менеджмента, основные элементы и взаимосвязь. Подходы к стратегическому управлению на предприятии.
7. Современная организация и ее поведение на рынке. Организационная среда: характеристика и уровни.
8. Система стратегического менеджмента.
9. Стили поведения организации и ее позиционирование. Управление развитием, управление преобразованиями, управление стратегическими изменениями.
10. Зависимость поведения организации от выбранного стиля управления. Соответствие организационной культуры и стратегии организации. Основные организационные уровни разработки стратегии.
11. Общая схема функционирования стратегического менеджмента.
12. Целеполагание в процессе разработки и реализации стратегии. Элементы стратегического выбора: стратегическое видение, миссия и цели.
13. Понятие «стратегического видения». Творческий подход к формированию стратегического видения. Стратегические перемены и преодоление сопротивления новому видению.
14. Понятие «миссия» и ее характеристика. Ключевые элементы миссии. Важность миссии в процессе стратегического управления.
15. Понятие «стратегические цели», их характеристика и классификация.
16. Формирования системы стратегического выбора, методы анализа целей и визуализации («Дерево проблем», GAP-анализ, «Дерево целей», SMART-принципы и др.)
17. Роль и сущность стратегического анализа.
18. Анализ макроокружения или анализ факторов внешней среды косвенного воздействия: социальных, технологических, экономических и политических факторов. Этапы и методы анализа (СТЭП-анализ, методы прогнозирования, статистические методы анализа и др.).
19. Анализ микроокружения или анализ факторов среды прямого воздействия: поставщиков (человеческих, финансовых, сырьевых и материально-технических, информационных ресурсов), потребителей, конкурентов и др. контактных аудиторий.
20. Позиционирование организации (Модель «4П»). Стратегические зоны хозяйствования.
21. Ключевые факторы успеха. Конкурентный анализ (модель 5 сил конкуренции Портера). Определение и ранжирование возможностей и угроз.

22. Исследование внутренней среды организации: состав и характеристика факторов, внутренние переменные, функциональные области, бизнес единицы. Выделение сильных и слабых сторон и их сравнительный анализ (SNW-анализ, Матрица – SWOT, метод функциональных областей и др.)
23. Иерархия и виды стратегий. Варианты базовых стратегий, факторы выбора, стратегические альтернативы.
24. Процесс выбора стратегии, методы оценки стратегического выбора. Связь базовых стратегий с внешней средой, конкурентными позициями и стадией жизненного цикла товара.
25. Стратегическое хозяйственное подразделение и его связь со стратегической зоной хозяйствования. Продуктово-рыночные стратегии.
26. Стратегии диверсифицированной компании.
27. Стратегии интегрированного роста. Стратегии сокращения.
28. Стратегии конкурентной борьбы для бизнеса в одной стратегической хозяйственной зоне. Стратегические ошибки интеграции и диверсификации.
29. Матричный анализ: Матрицы БКГ и МАК-КИНСЕЙ, Матрица эволюции (Хоффера) и др. Стратегический стоимостной анализ.
30. Создание портфеля СЗХ. Выбор оптимального портфеля СЗХ. Корректировка стратегии.
31. Конечные продукты процесса стратегического планирования. Система стратегических планов. Бизнес-план.
32. Ключевые задачи реализации стратегии. Построение организации способной реализовать принятую стратегию: совершенствование структуры и системы управления, адаптация организационной культуры.
33. Стратегия и жизненный цикл организации. Управление стратегическими преобразованиями. Приведение структуры в соответствие со стратегией.
34. Ресурсное обеспечение стратегических задач. Разработка показателей контроля реализации стратегии.
35. Роль контроля в процессе разработки и реализации стратегии. Основные понятия стратегического контроля: функции, показатели, система измерения, сравнения и оценки результатов.
36. Проведение корректировки по результатам стратегического контроля. Регулярный менеджмент.
37. Современные информационные технологии в стратегическом менеджменте.
38. Эффективность стратегии: подходы и методы оценки. Оценка эффективности стратегического управления.
39. Управление изменениями. Оценка и уяснение текущей стратегии. Области и уровни стратегических изменений в организации. Модель «Поля сил» К. Левина. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям.
40. Направления развития и совершенствование стратегического управления в организации.

## ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой менеджмента  
\_\_\_\_\_ А.Н. Чаплина  
« 02 » сентября 2017 г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

Министерство  
Образования и науки РФ  
ФГАОУ ВО «Сибирский Фе-  
деральный Университет»

**по дисциплине** «Стратегический менеджмент»  
**направление подготовки:** 38.03.02 «Менеджмент»  
**профиль:** 38.03.02.13 «Менеджмент организации (в сфе-  
ре услуг)»  
**институт:** Торгово-экономический, курс 4

#### Вопрос № 1.

Горизонты долгосрочного и оперативного планирования. Необходимость стратегическо-  
го управления и преимущества стратегического мышления.

#### Вопрос № 2.

Стратегия и жизненный цикл организации. Управление стратегическими преобразовани-  
ями. Приведение структуры в соответствие со стратегией.

Экзаменационный билет рассмотрен и утвержден на заседании кафедры  
« 02 » сентября 2017 г., протокол № 9.

Составил \_\_\_\_\_

/доц. Вашко Т.А./

### **2.4.2 Методические рекомендации**

Цель проведения экзамена заключается в проверке уровня овладения компетенциями по дисциплине. Экзамен проводится в форме устного собеседования преподавателя и студента по заранее установленным вопросам.

Экзамен проводится в соответствии с регламентом, установленным документами СФУ.

### **2.4.3 Шкала оценивания**

Оценка "отлично" предполагает: полные и точные ответы на 2 вопроса экзаменационного билета и один дополнительный, свободное владение основными терминами и понятиями курса, последовательное и логичное изложение материала курса; законченные выводы и обобщения по теме вопросов; исчерпывающие ответы на вопросы при сдаче экзамена.

Оценка "хорошо" предполагает: полные и точные ответы на 2 вопроса экзаменационного билета, знание основных терминов и понятий курса; последовательное изложение материала курса; умение формулировать некоторые обобщения по теме вопросов; достаточно полные ответы на вопросы при сдаче экзамена.

Оценка "удовлетворительно" предполагает: полные и точные ответы на 1 вопроса экзаменационного билета, удовлетворительное знание основных терминов и понятий курса; удовлетворительное знание и владение методами и средствами решения задач; недостаточно последовательное изложение материала курса; умение формулировать отдельные выводы и обобщения по теме вопросов.

Оценка "неудовлетворительно" предполагает: полный и точный ответ на 1 вопроса экзаменационного билета и менее.

ФОС по дисциплине      Стратегический менеджмент

разработаны в соответствии с ПВД ФОС-2017 Университета,      ФГОС ВО  
направления подготовки      38.03.02 Менеджмент и учебным планом  
38.03.02.02.13 "Менеджмент организации (в сфере услуг)"  
очная                      форма обучения,              2017              год набора

Разработчик(и)



Т.А. Вашко

*подпись,*

*инициалы, фамилия*