



Федеральное агентство морского и речного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

Воронежский филиал
Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.В.ОД.8 «Стратегическое планирование»
(Приложение к рабочей программе дисциплины)

Уровень образования:	Высшее образование – бакалавриат	
Направление подготовки:	38.03.01 Экономика	
Направленность (профиль):	Экономика предприятий и организаций	
Вид профессиональной деятельности:	Расчетно-экономическая, аналитическая, научно-исследовательская, организационно-управленческая	
Язык обучения:	Русский	
Кафедра:	Прикладных экономических наук	
Форма обучения:	Очная	Заочная
Курс:	3	4
Составитель:	Ст. преп. Гревцева И.А.	

ВОРОНЕЖ 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	2
1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины	2
1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся	4
1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания	5
2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ	5
2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля	5
2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины	26
3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	30
3.1 Теоретические вопросы для проведения зачета	30
3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачете	31

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ОПК-2	Способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач	Знать: приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для разработки стратегии и формирования стратегического плана развития организации;
		Уметь: осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для разработки стратегии и формирования стратегического плана развития организации;
		Владеть: практическими навыками сбора, анализа и обработки данных, необходимых для разработки стратегии и формирования стратегического плана развития организации;
ПК-1	Способность собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	Знать: совокупность экономических и социально-экономических показателей прогнозов, стратегических программ и планов развития организаций и современные методы сбора, подготовки и анализа исходных данных, которые необходимы для формирования стратегического плана организации;
		Уметь: осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей прогнозов, стратегических программ и планов развития организаций;
		Владеть: навыками сбора, систематизации и обработки информации из различных источников как исходных данных для расчета и обоснования показателей прогнозов, стратегических программ и планов развития организации.

1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Основные понятия стратегического планирования	ОПК-2 ПК-1	Вопросы для контроля знаний, дискуссия, реферат, задания для самостоятельной работы, тестирование, зачет.
2	Методологическое и информационное обеспечение стратегического планирования	ОПК-2 ПК-1	Вопросы для контроля знаний, дискуссия, реферат, практические задания, решение кейсов, задания для самостоятельной работы, тестирование, зачет.
3	Сущность и структура стратегии организации	ОПК-2 ПК-1	Вопросы для контроля знаний, дискуссия, реферат, практическое задание,

			решение кейсов, задания для самостоятельной работы, тестирование, зачет.
4	Стратегический анализ в организации	ОПК-2 ПК-1	Вопросы для контроля знаний, дискуссия, реферат, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, зачет.
5	Разработка стратегического плана организации	ОПК-2 ПК-1	Вопросы для контроля знаний, дискуссия, реферат, практическое задание, решение кейсов, задания для самостоятельной работы, зачет.
6	Оценка и контроль выполнения стратегического плана организации	ОПК-2 ПК-1	Вопросы для контроля знаний, реферат, задания для самостоятельной работы, практическое задание, тестирование, зачет.

1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня
Пороговый (базовый) уровень (Оценка «3», Зачтено) (обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ОПОП)	– обучающийся демонстрирует удовлетворительное, но не полное владение навыками сбора, анализа и обработки данных, необходимых для разработки стратегии и формирования стратегического плана развития организации; – обучающийся демонстрирует удовлетворительное, но не систематизированное владение навыками сбора, анализа и обработки информации из различных источников как исходных данных для расчёта и обоснования показателей прогнозов, стратегических программ и планов развития организации;
Повышенный (продвинутый) уровень (Оценка «4», Зачтено) (превосходит пороговый (базовый) уровень по одному или нескольким существенным признакам)	– обучающийся демонстрирует достаточно полное, с небольшими неточностями и несущественными ошибками, владение навыками сбора, анализа и обработки данных, необходимых для разработки стратегии и формирования стратегического плана развития организации; – обучающийся демонстрирует достаточно полное, с небольшими неточностями и несущественными ошибками, владение навыками сбора, анализа и обработки информации из различных источников как исходных данных для расчёта и обоснования показателей прогнозов, стратегических программ и планов развития организации;
Высокий (превосходный) уровень (Оценка «5», Зачтено) (превосходит пороговый (базовый) уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции)	– обучающийся демонстрирует полное, систематизированное владение навыками сбора, анализа и обработки данных, необходимых для разработки стратегии и формирования стратегического плана развития организации; – обучающийся демонстрирует полное, систематизированное владение навыками сбора, анализа и обработки информации из различных источников как ис-

	ходных данных для расчёта и обоснования показателей прогнозов, стратегических программ и планов развития организации.
--	---

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля

Тема 1. Основные понятия стратегического планирования

Вопросы для обсуждения:

1. Планирование как функция управления.
2. Понятия стратегического управления и стратегического планирования.
3. Основные задачи и цели стратегического планирования.
4. Функции стратегического планирования и их взаимосвязь с процедурами стратегического планирования.
5. Система стратегических планов и программ.

Тема дискуссии: «Стратегический менеджмент – это не ... набор инструкций. Это аналитическое мышление и эффективное использование ресурсов» (Питер Друкер)

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Характерные черты стратегического планирования как вида деятельности.
2. Принципы стратегического планирования.
3. Отличительные особенности стратегических планов.
4. Критерии отнесения планов к разряду стратегических.
5. Стратегическая программа как основа развития организации.
6. Стратегические и целевые комплексные программы: их назначение и функции.

Контрольные вопросы:

1. Что такое стратегическое управление?
2. Каковы принципы стратегического управления?
3. В чем заключаются функции стратегического управления?
4. Какова роль стратегической пирамиды в разработке стратегии компании?
5. Что такое стратегическое планирование?
6. Почему стратегическое планирование считают основой для управленческих решений?
7. В чем заключается процесс стратегического планирования?
8. Какие требования предъявляют к программам в стратегическом планировании?
9. Что такое стратегическое проектирование?

Тесты:

1. Сущность планирования заключается:
 - а) в формировании стратегии и тактики предприятия;
 - б) в сочетании ограниченных ресурсов для достижения наилучших результатов;
 - в) в формировании мотивов для работы персонала;
 - г) все ответы верны

2. Что из перечисленного не относится к принципам планирования:
- а) принцип непрерывности;
 - б) принцип гибкости;
 - в) принцип интеграции;
 - г) принцип участия.
3. Планирование классифицируется следующим образом:
- а) по срокам;
 - б) по степени охвата;
 - в) по степени жесткости и гибкости;
 - г) все ответы верны.
4. Принцип гибкости планирования заключается в:
- а) способности предприятия менять направленность своей деятельности в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств;
 - б) формировании специальных резервов, иначе называемых «надбавками безопасности», или «подушками»;
 - в) возможности внесения в план изменений, обусловленных изменяющимися внутренними и внешними условиями бизнеса;
 - г) нет верного ответа.
5. В зависимости от содержания, целей и задач выделяют следующие формы планирования и виды планов:
- а) перспективное планирование;
 - б) среднесрочное планирование;
 - в) текущее планирование;
 - г) все ответы верны.
6. К принципам стратегического управления относится:
- а) целенаправленность стратегического управления;
 - б) единство стратегических планов и программ;
 - в) создание необходимых условий для реализации стратегии;
 - г) все ответы верны.
7. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:
- а) стратегическое планирование;
 - б) среднесрочное планирование;
 - в) долгосрочное планирование;
 - г) тактическое планирование.
8. Задачами стратегического планирования является:
- а) обеспечение возможности стратегического управления организацией;
 - б) выявление путей наиболее рационального распределения ресурсов организации;
 - в) координация деятельности с целью достижения эффективной интеграции внутри организации с учетом ее сильных и слабых сторон;
 - г) все ответы верны.
9. Особенностью цели стратегического планирования является:
- а) четкая ориентация на определенный интервал времени;

- б) непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- в) адресность и контролируемость;
- г) все ответы верны.

10. Согласно принципу информативности:

- а) для разработки эффективных планов необходимо владеть большим количеством данных: экономических, производственных, социальных;
- б) планирование базируется на широком информативном обеспечении;
- в) в организации необходимо выстраивать надежную и эффективную информационную систему, сопровождающую процесс планирования;
- г) все ответы верны.

Задания для самостоятельной работы:

1. Дайте характеристику каждому уровню стратегического управления и укажите их отличительные особенности.
2. Укажите, как принципы и функции стратегического управления влияют на характер и содержание стратегического плана.
3. Объясните цель, основные задачи и принципы стратегического планирования.
4. Рассмотрите систему стратегических планов и программ, укажите основные различия программы и плана.
5. Укажите основное назначение стратегического плана.
6. Охарактеризуйте требования, предъявляемые к программам в стратегическом планировании.

Тема 2. Методологическое и информационное обеспечение стратегического планирования

Вопросы для обсуждения:

1. Объект и предмет стратегического планирования.
2. Методология стратегического планирования и ее структурные элементы.
3. Информационное обеспечение стратегического планирования.
4. Целеполагание как базовый элемент логики стратегического планирования.
5. Система показателей стратегического планирования.
6. Прогнозирование: назначение, роль и место в стратегическом планировании.

Тема дискуссии: Качество стратегических решений как производная информационного обеспечения стратегического планирования.

Контрольные вопросы:

1. Каков предмет стратегического планирования?
2. Каковы отличительные особенности методологии стратегического планирования?
3. Как оценить внешнюю и внутреннюю информационную среду организации?
4. Какие требования предъявляются к целям в стратегическом планировании?
5. Как обеспечивается сопоставимость показателей в стратегическом планировании?
6. Каковы основные виды прогнозов и как они связаны с целями стратегического планирования?
7. Каковы основные методы прогнозирования?

Практические задания:

Задание №1.

Заполните таблицу по материалам официальных Интернет-сайтов различных организаций, содержащих информацию о миссии и целях организации.

Название организации	Формулировка миссии

Задание №2.

Приведите примеры стратегических и финансовых целей различных организаций по материалам официальных Интернет-сайтов, содержащих информацию о целях организаций.

Кейс: Изучив материалы кейса, аргументировано ответьте на вопросы:

1. В чем заключается стратегическая цель компании «Эрнст энд Янг»?
2. Каковы основные конкурентные преимущества компании «Эрнст энд Янг»?
3. Насколько цели компании «Эрнст энд Янг» соответствуют основным критериям целеполагания?

Стратегия компании «Эрнст энд Янг» на рынке стран СНГ

Компания «Эрнст энд Янг» (Ernst & Young) является одной из ведущих консультационных компаний в мире. Для того, чтобы компания «Эрнст энд Янг» стала ведущей международной организацией, потребовались энергия и энтузиазм огромного количества людей по всему миру. История компании уходит корнями в XIX век и связана с именами Артура Янга и Элвина Эрнста.

Артур Янг родился в г. Глазго в Шотландии. Он окончил юридический факультет, однако вскоре проявил интерес к банковскому делу и инвестициям. В 1890 году Артур переехал в США, чтобы продолжить карьеру в сфере бухгалтерского учета. В 1906 году вместе с братом Стэнли Артур Янг основал бухгалтерскую фирму Arthur Young & Company.

Элвин Эрнст родился в г. Кливленде в США. После окончания школы работал счетоводом. Затем, в 1903 году, вместе с братом Теодором Элвин основал небольшую бухгалтерскую фирму Ernst & Ernst.

Артур Янг и Элвин Эрнст были первопроходцами в своем деле и придавали огромное значение качеству работы. Эрнст первым предложил использовать бухгалтерскую отчетность как основу для принятия бизнес-решений, которые могут повлиять на развитие компаний-клиентов. Он поощрял эффективную работу своих сотрудников, направленную на повышение качества услуг. Артур Янг рассматривал себя в качестве бизнес-консультанта, а не просто бухгалтера.

Обе фирмы осознавали, насколько важную роль в развитии любого дела играют сотрудники. В уставе компании Ernst & Ernst, принятом в 1920 году, говорилось: «Успех Ernst & Ernst целиком зависит от деловых качеств, способностей и трудолюбия людей, работающих в организации». Артур Янг активно занимался вопросами подготовки специалистов. В 1920-е годы им была основана школа для персонала. В 1930-е годы компания первой начала практиковать подбор кадров среди студентов университетов. Компании быстро вышли на мировые рынки. Уже в 1924 году они объединились с ведущими британскими фирмами: Arthur Young & Company – с компанией Broads Paterson & Co, а Ernst & Ernst – с Whinney Smith & Whinney. За первым этапом последовали многочисленные объединения, открытие офисов в разных странах мира и выход на международную арену.

Элвину Эрнсту и Артуру Янгу не суждено было встретиться при жизни. Оба умерли в 1948 году, с разницей в несколько дней, но компании, основанные ими, продолжали существовать. В 1989 году фирмы объединились в компанию Ernst & Young («Эрнст энд Янг»). В условиях стремительного процесса глобализации, развития новых бизнестехнологий и постоянно меняющейся ситуации в сфере экономики новая фирма быстро заняла лидирующее положение на мировом рынке.

Элвин Эрнст и Артур Янг могли бы с полным основанием гордиться результатами своих трудов. Сегодня «Эрнст энд Янг» – международная организация. Более 230 000 сотрудников продолжают дело основателей компании и остаются верными стремлению Элвина Эрнста и Артура Янга – содействовать клиентам по всему миру в развитии их бизнеса.

Основные события в истории компании:

- 1849 год – В Англии основана фирма Harding & Pulein. В компанию приходит Фредерик Уинни.
- 1859 год – Уинни становится партнером фирмы.
- 1864 год – Томас Кларксон открывает фирму по доверительному и внешнему управлению в Торонто.
- 1894 год – Артур Янг основал в Чикаго свою фирму «Стюарт энд Янг».
- Harding & Pulein переименована в Whinney, Smith & Whinney.
- 1903 год – Элвин и Т.Эрнст основали компанию Ernst & Ernst в Кливленде (США).
- 1906 год – Артур вместе с братом Стенли основали компанию Arthur Young в Чикаго.
- 1924 год – Компания Arthur Young объединяется с английской компанией Broad Paterson & Co.
- Компания Ernst & Ernst объединяется с Whinney, Smith & Whinney.
- 1939 год – Компания Томаса Кларксона объединяется с фирмой Woods Gordon & Co, осваивая направление управленческого консультирования.
- 1944 год – Clarkson Gordon & Company объединяется с Arthur Young & Co.
- 1979 год – Происходит формирование Ernst & Whinney, компания входит в четверку крупнейших в мире бухгалтерских фирм.
- Отделения компании Arthur Young в Европе объединяются с несколькими крупными европейскими фирмами.
- 1989 год – Arthur Young осуществляет слияние с Ernst & Whinney. Создается компания Ernst & Young («Эрнст энд Янг»).
- 2000 год – «Эрнст энд Янг» становится международной организацией, имеющей офисы по всему миру.
- 2013 год – компания «Эрнст энд Янг» начала действовать под торговой маркой EY, и была признана лучшим работодателем среди организаций, оказывающих профессиональные услуги (заняла второе место в международном рейтинге Universum 50 World's Most Attractive Employers).
- В 2014 году исполнилось 25 лет практике компании в России и СНГ. В 1989 году компания стала первой международной фирмой по оказанию профессиональных услуг, начавшей свою деятельность в России и СНГ.

В течение более чем 25 лет практика «Эрнст энд Янг» в России и СНГ значительно выросла – в 16 офисах компании в семи странах СНГ работают более 7500 сотрудников. В настоящее время компания оказывает комплексные аудиторские и консультационные услуги более чем 2000 клиентов в СНГ. В России у компании имеются офисы в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Екатеринбурге, Тольятти, Новосибирске, Южно-Сахалинске

В своем обращении к сотрудникам в Москве один из руководителей компании, Карл Джоханссон, отметил: «Как и «Эрнст энд Янг» во всем мире, мы стремимся к приобретению репутации ведущей фирмы по оказанию профессиональных услуг, приносящей реальную пользу своим клиентам. В минувшем году мы достигли значительных успехов в развитии нашей деятельности по оказанию эффективных услуг клиентам. Мы также стали свидетелями крупномасштабных изменений в нашей фирме, которые будут продолжаться и в дальнейшем. Каждый из нас должен проявлять гибкость и способность к адаптации по мере того, как мы непрерывно совершенствуем нашу деятельность...»

Благодарю каждого из вас за ваши усилия и усердный труд и надеюсь на продолжение совместной работы по развитию деятельности нашей фирмы в СНГ».

Программное заявление о целях «EY» в мировом масштабе:

В мировом масштабе стратегия «ЕУ» заключается в следующем: приобрести репутацию ведущей фирмы по оказанию профессиональных услуг, приносящей реальную пользу своим клиентам.

Для достижения этой цели мы должны придерживаться единых стандартов высочайшего качества повсюду, где мы оказываем услуги нашим клиентам. Наша общая приверженность обеспечению высочайшего качества услуг является всеобъемлющим и основополагающим принципом нашей деятельности во всемирном масштабе. Важнейшие элементы нашей стратегии заключаются в следующем.

- Мы нацелены на развитие долгосрочных отношений с клиентами.
- Мы принимаем на работу, обучаем и стараемся удерживать у себя лучших сотрудников с высокими интеллектуальными способностями, формируя у них творческий подход к решению деловых проблем и выработке новых идей.
- Мы являемся проводниками передовых идей для отраслей и предприятий, которые мы обслуживаем.
- Мы последовательно поддерживаем широкий спектр и потенциал по оказанию услуг на всех обслуживаемых нами отраслевых и функциональных рынках.
- Мы стремимся к постоянному повышению степени удовлетворения клиентов качеством наших услуг.
- Мы координируем и интегрируем ресурсы нашей фирмы в мировом масштабе и в функциональном разрезе для содействия успеху наших клиентов.

Приоритетные направления развития деятельности компании

- Дисциплина нашей деятельности – управление проектами таким образом, чтобы обеспечить достижение целей нашей фирмы.
- Обслуживание клиентов – оперативное реагирование и своевременное оказание услуг в сочетании с пониманием хозяйственной деятельности и проблем клиентов.
- Развитие навыков руководства – проведение обучения и развитие навыков руководства в фирме.
- Коллективизм – совместная работа для обеспечения реальной пользы клиентам от наших услуг.
- Отраслевая специализация – использование отраслевого опыта для обслуживания клиентов.

Для достижения наших целей мы должны обеспечить следующее:

- Дисциплина нашей деятельности управление проектами таким образом, чтобы обеспечить достижение целей нашей фирмы.
- Реализация – определение и контроль за выполнением плановых показателей по реализации с полноценным участием всего состава рабочих групп до уровня партнеров включительно.
- Смета – разработка сметы для каждого проекта и ее четкое доведение до сведения сотрудников на всех уровнях.
- Утилизация – определение личных плановых показателей на ежемесячной основе, повышение степени утилизации менеджеров.
- Чистые поступления по оплате – планирование и выполнение проектов таким образом, чтобы обеспечить выполнение плановых показателей чистых поступлений по оплате.
- Движение денежных средств – оптимизация движения денежных средств, полное понимание всех вопросов, связанных с движением денежных средств и с платежами в существующих условиях, полное взаимопонимание с клиентами относительно ожидаемых результатов.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Научные подходы к разработке стратегических решений.

2. Методические основы стратегического планирования.
3. Информационные основы стратегического планирования.
4. Целеполагание в стратегическом планировании.

Тесты:

1. Объектом стратегического планирования является:
 - а) деятельность хозяйствующих субъектов в перспективе;
 - б) деятельность всей национальной экономики страны в перспективе;
 - в) деятельность структурных элементов национальной экономики в перспективе;
 - г) всё ответы верны.
2. В теории стратегического планирования выделяют три основных аспекта:
 - а) социально-экономический, организационный и методологию стратегического планирования;
 - б) социально-экономический, информационный и методологию стратегического планирования;
 - в) информационный, организационный и методологию стратегического планирования;
 - г) нет верного ответа.
3. Предметом науки стратегического планирования является:
 - а) изучение возможностей использования в практической деятельности по составлению стратегических прогнозов, проектов программ и планов, объективных законов, определяющих развитие рыночной экономики;
 - б) разработка и совершенствование методологии и методики решения многообразных проблем стратегического планирования;
 - в) организации осуществления стратегического планирования;
 - г) всё ответы верны.
4. Стратегическое планирование не включает в себя такие функции как:
 - а) обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной деятельности организации;
 - б) определение предпочтительных направлений развития организации;
 - в) постановка целей и распределение ресурсов для достижения конкурентных преимуществ организации;
 - г) всё ответы верны.
5. При разработке стратегического плана используют следующие правила:
 - а) правила целей и задач;
 - б) правила стратегии бизнеса;
 - в) правила бюджетирования;
 - г) правила организационной концепции.
6. Особенности прогнозирования являются:
 - а) альтернативность показателей и нормативов;
 - б) не ставит задачу осуществлять на практике разработанные прогнозы;
 - в) основа на определённых допущениях;
 - г) всё ответы верны.
7. К экспертным методам прогнозирования не относят:
 - а) методы аналогии;
 - б) интервью;

- в) метод дерева целей;
- г) построение сценария.

8. К фактографическим методам прогнозирования не относят:

- а) построение сценария;
- б) экстраполяцию;
- в) методы аналогии;
- г) интерполяцию.

9. К признакам классификации прогнозов относят:

- а) временной охват;
- б) типы прогнозирования;
- в) степень вероятности будущих событий;
- г) способ представления результатов прогноза;
- д) все ответы верны.

10. Прогнозирование продаж включает в себя:

- а) определение тренда;
- б) оценка влияния стратегии организации на развитие тренда;
- в) применение коэффициентов сезонности;
- г) все ответы верны.

Задания для самостоятельной работы:

1. Раскройте сущность понятия методологии стратегического планирования.
2. Рассмотрите структурные элементы методологии стратегического планирования: логику разработки прогнозов, программ и планов, методологические принципы и подходы, систему показателей стратегического планирования, систему методов составления и обоснования оптимальности стратегических планов.
3. Укажите информационное обеспечение стратегического планирования.
4. Рассмотрите систему показателей стратегического планирования: классификацию показателей, требования к показателям, способы обеспечения сопоставимости показателей в стратегическом планировании.
5. Рассмотрите классификацию видов прогнозов и их взаимосвязь с целями стратегического планирования.

Тема 3. Сущность и структура стратегии организации

Вопросы для обсуждения:

1. Подходы к формированию стратегии организации.
2. Роль и место стратегии в функционировании организации.
3. Процедура формирования стратегии, ее этапы.
4. Классификация и характеристика стратегий организации.
5. Выбор оптимальной стратегии развития организации для достижения ее целей.
6. Стратегический маркетинг и менеджмент как основа разработки стратегических планов и программ.

Тема дискуссии: Стратегия – это поиск плана действий по развитию и закреплению конкурентных преимуществ компании

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Эталонные (базисные) стратегии развития организации.
2. Этапы формирования стратегии организации.
3. Технология разработки стратегии организации.
4. Особенности формулирования стратегии организации на функциональном уровне.
5. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегического плана.

Контрольные вопросы:

1. Каков состав и содержание стратегии организации?
2. Каковы виды стратегий поведения организаций по И. Ансоффу, А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду?
3. В чем отличие формулирования стратегии на корпоративном уровне и на уровне бизнес-единицы организации?
4. Какие факторы учитываются при разработке стратегии организации?
5. Как выбирается направление развития организации?
6. Каковы особенности организации стратегического планирования на микроуровне?
7. Каковы принципиальные отличия сетевых методов организации разработки стратегии организации?

Практическое задание:

Приведите примеры следующих видов стратегий организаций по материалам официальных Интернет-сайтов известных компаний:

- стратегии повышения качества;
- снижения издержек организации;
- стратегии ресурсосбережения;
- стратегии организационно-технического развития организации;
- стратегии совершенствования управления персоналом организации;
- стратегии социального развития организации.

Кейс 1: Изучив материалы кейса, аргументировано ответьте на вопросы:

1. Каким образом стратегия влияет на организацию бизнеса?
2. В какой период компания «Моррис Моторс» была специализированной?
3. В какой период компания «Моррис Моторс» была частично интегрированной?
4. В какой период компания «Моррис Моторс» стала полностью интегрированной?
5. Каковы основные конкурентные преимущества компании «Моррис Моторс»?
6. Насколько стратегия компании «Моррис Моторс» соответствовала проблемам отрасли в разные периоды?

История создания и развития британской компания «Morris Motors» (Моррис Моторс) может служить ярким иллюстративным примером определяющей роли стратегии в успешном развитии компании. Компания «Моррис Моторс» начала свою деятельность в 1912 году, когда Уильям Моррис перешел от продажи и ремонта велосипедов к производству автомобилей. Он предложил новый способ сборки автомобилей из приобретенных компонентов. Таким образом, он мог сохранять право собственности, используя свои собственные финансовые ресурсы.

Завод был открыт в 1913 году на территории бывшего военного колледжа в Оксфорде, где был собран небольшой двухместный автомобиль «Morris Motors Bullnose» (Моррис Моторс Буллноуз). Почти все детали для его сборки были покупные. Финансовый успех компании был обеспечен тем, что Уильям Моррис спрогнозировал необходимость производства серии небольших автомобилей, а также последовательно развивал дилерскую и сервисную сеть. Маленький автомобиль «Morris Cowley» (Моррис Каули), выпущенный в 1923 и прозванный за округлый верхний бачок радиатора «бычьим носом», стал в 1920-е годы в Британии бестселлером, продержавшись в производстве с 1915 по 1939 год. Свое название эта модель получила в честь бывшего военного училища Каули, купленного Моррисом для

своего первого сборочного предприятия. Именно на основе этой модели позднее был построен и первый грузовичок компании.

В 1915 году, в производство была внедрена 4-х местная модель «Morris Cowley» большего размера и более сильным мотором американской компании из Детройта.

По окончании Первой мировой войны, имея репутацию производителя высококачественных автомобилей, и благодаря принятому решению по снижению цен автомобильный бизнес Морриса существенно вырос и компания «Моррис Моторс» стала крупнейшим из производителей машин в Великобритании. В 1924 году её доля на этом рынке составляла 51 %, и компания была очень прибыльна. Имея достаточные средства от продаж, Моррис проводил расширение своего бизнеса за счет скупки снабжавших его компанию фирм. Так, например, были присоединены двигателестроительное отделение (названо «Morris Engines») и отделение коммерческих машин («Morris Commercial Cars»). Производство двигателей было поставлено на поток и выросло с 400 до 1200 шт. в неделю в 1925 году, а чуть позже достигло 2000.

Поскольку Моррис решил выделить производство грузовиков в отдельное подразделение, то 4 февраля 1924 года он купил цеха бывшего субподрядчика компании «E.G. Wrigley and Co» в Бирмингеме. А филиал французской компании «Hotchkiss» в Ковентри, в войну выпускавший вооружение, был превращен в компанию «Morris Motors Ltd Engines». Подобным же образом, Моррис заполучил производство радиаторов, карбюраторов и кузовов. В 1926 году Моррис приобретает дышащий на ладан автомобильный завод «Wolseley», вкладывая в развитие компании все свободные деньги. В 1926 году Моррис основал сталепрокатную компанию, которая снабжала как производство «Моррис Моторс», так и прочих автостроителей

Кейс 2: на основании данных кейса 1 и самостоятельно найденной информации, укажите изменения стратегических целей развития компании «Моррис Моторс» в зависимости от изменения состояния отрасли и заполните таблицу:

Период	Особенности и проблемы отрасли	Стратегия компании «Моррис Моторс»
1913-1915	Множество мелких конкурирующих между собой производителей	
	Быстрое развитие различных автомобильных технологий	
	Спрос на автомобили со стороны обеспеченных слоев населения	
1915-1918	Спрос на армейские автомобили	
1919-1929	Рост конкуренции в отрасли и насыщения рынка	
	Дальнейшее совершенствование автомобильных агрегатов и технологий	
	Смещение спроса от винтажных автомобилей в сторону автомобилей для обычных потребителей	
1929-1939	Мировой экономический кризис	
	Дальнейший рост конкуренции и насыщения рынка	
	Конкуренция со стороны американских производителей	
1939-1945	Спрос на военную технику	
1946-1952	Усиление конкуренции со стороны американских производителей	
	Повышение требований к качеству автомобилей	
1952-1961	Дальнейшее усиление конкуренции со стороны американских производителей	
	Усиление концентрации производства	

Тесты:

1. Процесс разработки стратегии организации включает в себя следующие действия:
 - а) анализ внешней среды организации;
 - б) анализ внутреннего состояния организации;
 - в) постановка целей организации;
 - г) все ответы верны.
2. Согласно И. Ансоффу основными видами стратегий организаций являются:
 - а) стратегия проникновения на рынок, развития рынка, развития продукта и диверсификации;
 - б) стратегия проникновения на рынок, развития продукта, фокусирования и диверсификации;
 - в) стратегия развития рынка, развития продукта, инновации и диверсификации.
3. Согласно А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду основными видами стратегий поведения организаций являются:
 - а) действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их;
 - б) действия, направленные на использование слабостей конкурента;
 - в) одновременно наступление на нескольких фронтах и захват незанятых пространств;
 - г) партизанская война и упреждающие удары;
 - д) все ответы верны.
4. Стратегия проникновения на рынок эффективна, при следующих условиях:
 - а) рынок растет или еще не насыщен;
 - б) рынок еще не насыщен;
 - в) рынок близок к насыщению;
 - г) нет верного ответа.
5. Согласно М Портеру к основным конкурентным стратегиям организации относятся:
 - а) стратегия минимизации издержек, фокусирования и диверсификации;
 - б) стратегия минимизации издержек, развития рынка и диверсификации;
 - в) стратегия минимизации издержек, развития рынка и фокусирования.
6. К уровням пирамиды стратегий организации относятся:
 - а) корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, функциональная стратегия и операционная стратегия;
 - б) корпоративная стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия;
 - в) корпоративная стратегия, бизнес-стратегия и функциональная стратегия;
 - г) корпоративная стратегия, бизнес-стратегия и операционная стратегия.
7. В корпоративной стратегии должны быть отражены следующие направления:
 - а) освоение и укрепление позиций в новых отраслях;
 - б) повышение производительности всех подразделений;
 - в) установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений;
 - г) все ответы верны.
8. К базовым стратегиям организации относят:
 - а) ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание;
 - б) ограниченный рост, рост, сокращение затрат и сочетание;

- в) ограниченный рост, рост и сокращение;
- г) ограниченный рост, рост, сокращение и диверсификация.

9. Согласно Ф. Котлеру основными видами стратегий маркетинга организаций являются:

- а) претендент на лидерство;
- б) лидер;
- в) последователь;
- г) окопавшийся в рыночной нише;
- д) все ответы верны.

10. Критериями выбора оптимальной стратегии являются:

- а) критерии Байеса, Лапласа, Вальда, Сэвиджа, Гурвица и максимакса;
- б) критерии Байеса, Лапласа, Портера, Ансоффа, Гурвица и максимакса;
- в) критерии Байеса, Лапласа, Портера, Ансоффа, Котлера и максимакса;
- г) нет верного ответа.

Задания для самостоятельной работы:

1. Рассмотрите классификационные схемы стратегий организации, основные виды стратегий и дайте им характеристику.
2. Охарактеризуйте основные стадии, процедуры и технологии разработки стратегии организации.
3. Опишите отличительные особенности стратегии на корпоративном уровне и на уровне бизнес-единицы организации.
4. Укажите критерии выбора оптимальной стратегии развития организации.
5. Раскройте роль стратегического маркетинга и менеджмента как основы разработки стратегических планов и программ организации.

Тема 4. Стратегический анализ в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность стратегического анализа.
2. Анализ внешней среды организации.
3. Анализ внутренней среды организации.
4. Основные методы конкурентного анализа организации.
5. Особенности применения существующих методов стратегического анализа.
6. Поиск и анализ стратегических альтернатив развития организации.

Тема дискуссии: Менеджерам нельзя исходить из предположения, что стратегия и возможности организации объединятся сами собой.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Преимущества и недостатки существующих методов стратегического анализа.
2. Инструментарий оценки внешней среды организации.
3. Инструментарий оценки внутренней среды организации.
4. Маркетинговый срез внутренней среды организации.
5. Оценка конкурентных преимуществ организации.
6. Инструменты конкурентного анализа организации.

Практические задания:

Задание №1.

Оцените факторы внешней среды и их влияние на развитие рынка гофротары Воронежской области с помощью PEST-анализа. Для оценки степени влияния этих факторов на рынок гофротары используйте трехбалльную шкалу: 1 – слабое влияние, 2 – умеренное влияние, 3 – сильное влияние. Заполните следующую таблицу:

Наименование группы факторов	Наименование факторов	Степень влияния факторов
1. Политические		
2. Экономические		
3. Социальные		
4. Технологические		

Задание №2.

На основе данных о воронежском заводе ООО «Европак» оцените степень влияния факторов микросреды на его деятельность по модели М. Портера и заполните следующую таблицу:

Наименование факторов микросреды	Степень влияния	Описание	Направления работ
Рычаги воздействия покупателей			
Уровень конкуренции на рынке			
Угроза появления новых конкурентов			
Рычаги воздействия поставщиков			
Угроза появления продуктов-заменителей			

Задание №3: На основе данных о воронежском заводе ООО «Европак» оцените его сильные и слабые стороны с помощью количественного SWOT-анализа и заполните следующую таблицу:

Наименование фактора	Весовой коэффициент фактора	Оценка фактора	Оценка с учетом весового коэффициента фактора
Сильные стороны			
1. Наличие постоянной клиентской базы			
2. Оперативность и надежность поставки продукции			
3. Гибкая ценовая политика			
4. Высокая деловая репутация			
5. Практический опыт работы в отрасли			
Итого			
Слабые стороны			
1. Устаревшая материально-техническая база			
2. Недостаточно высокое качество продукции			
3. Несоответствие структуры ассортимента тенденциям рынка			
4. Снижение рентабельности производства			
5. Дефицит инвестиционных ресурсов			
Итого			
Возможности			
1. Модернизация оборудования			
2. Внедрение новых технологий			
3. Увеличение объемов производства			
4. Расширение рынков сбыта			
5. Расширение ассортимента			
Итого			

Угрозы			
1. Замедление темпов роста рынка			
2. Возрастание конкуренции			
3. Рост стоимости сырья и цен на энергоресурсы			
4. Нестабильная экономическая ситуация			
5. Усиление требований потребителей			
Итого			

Тесты:

- Выделяются следующие инструменты внешней среды организации:
 - а) SWOT-анализ;
 - б) профиль среды;
 - в) PEST-анализ;
 - г) модель пяти сил конкуренции Портера;
 - д) все ответы верны.
- Для изучения конкурентных позиций организации не используют:
 - а) модель Байеса;
 - б) матрица МакКинси;
 - в) модель ADL;
 - г) матрица рост/доля рынка (матрица БКГ).
- На стратегический выбор оказывают влияние следующие факторы:
 - а) прошлые стратегии;
 - б) риск;
 - в) реакция собственников;
 - г) все ответы верны.
- Анализ конкурентной среды организации проводится в целях:
 - а) прогнозирования плана продаж;
 - б) обоснования ассортиментной и ценовой политики;
 - в) разработка схем продвижения продукции;
 - г) все ответы верны.
- К методам получения информации для проведения анализа состояния конкурентной среды относят организации:
 - а) опросы потребителей, интервьюирование экспертов рынка, изучение отраслевых обзоров;
 - б) опросы потребителей, интервьюирование экспертов рынка, изучение отраслевых обзоров и наблюдение;
 - в) мониторинг мест продаж и изучение опыта продавцов;
 - г) нет верного ответа.
- На какие вопросы SWOT-анализ не дает ответы:
 - а) «можно ли считать слабости организации ее уязвимыми местами?»;
 - б) «какие угрозы должны беспокоить организацию больше, чем все остальные?»;
 - в) «какие выгодные возможности могут предоставить организации реальные шансы на успех при их использовании?»;
 - г) «как повысить оперативность планирования?».
- К инструментам портфельного анализа относятся:
 - а) матрица БКГ, матрица МакКинси, модель Хофера – Шенделя;

- б) матрица БКГ, профиль среды, модель Хофера – Шенделя;
- в) матрица БКГ, матрица МакКинси, профиль среды;
- г) матрица МакКинси, модель Хофера – Шенделя и профиль среды.

8. Матрица ADL – это:

- а) многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний
- б) модель для анализа развития текущей отраслевой ситуации;
- в) метод анализа внутренней среды организации и определения потенциала организации и ее слабых сторон;
- г) метод анализа макроокружения организации и выделения особо значимых факторов для ее деятельности.

9. Метод ключевых вопросов основан на постановке вопросов и анализе ответов по:

- а) всем факторам внешней и внутренней среды организации, препятствующих или способствующих достижению ее целей;
- б) всем факторам внешней и внутренней среды организации, способствующих достижению ее целей;
- в) всем факторам внешней и внутренней среды организации, препятствующих достижению ее целей.

10. Метод сценариев – это описание таких сценариев, как:

- а) оптимистический, пессимистический, наиболее верный;
- б) оптимистический и пессимистический;
- в) оптимистический, пессимистический, прогнозный.

Задания для самостоятельной работы:

1. Охарактеризуйте сущность и методы стратегического анализа.
2. Рассмотрите особенности анализа внешней среды организации: основные составляющие и типы внешней среды организации.
3. Охарактеризуйте методы и инструменты анализа макроокружения и непосредственного окружения организации.
4. Дайте характеристику основных методов стратегического анализа и планирования в организации: анализ разрыва, SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица БКГ, матрица McKinsey, модель 7М, модель ADL, модель Хофера – Шенделя, модель Shell/DPM.
5. Рассмотрите достоинства и недостатки существующих методов стратегического анализа, сферу применения и ограничения в использовании.

Тема 5. Разработка стратегического плана организации

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегические планы и программы организации.
2. Структура стратегического плана, характеристика его разделов.
3. Содержание и структура основных разделов стратегического плана.
4. Бизнес-план как разновидность стратегического плана организации.
5. Инструменты автоматизации процесса разработки стратегических планов.

Тема дискуссии: Без своей стратегии попадешь под влияние чужой тактики (Георгий Александров).

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Стратегическое планирование на микроуровне; технология разработки стратегической программы организации.
2. Формирование системы стратегических целей организации.
3. Сбалансированная система показателей.
4. Особенности различных типов и видов бизнес-планов.
5. Прикладное программное обеспечение для разработки бизнес-плана.

Кейс: Изучив материалы кейса, аргументировано ответьте на вопросы:

1. Каковы причины, побудившие Джека Уэлча менять стратегию компании?
2. Каким образом изменение стратегии повлияло на организацию бизнеса в GE?
3. Почему Джек Уэлч пришел к пониманию необходимости перехода от продажи продукции к продаже готовых решений в бизнесе и перешел к стратегии диверсификации бизнеса?

GE: опыт управления широко диверсифицированным бизнес-портфелем

Многие финансовые аналитики считают, что Компания «General Electric» (GE) превошла всех конкурентов в управлении широко диверсифицированным портфелем предприятий, размещенных в неродственных отраслях; GE называют сегодня самым успешным производственным конгломератом в мире.

Путь к сегодняшним достижениям GE начался в 1981 году, когда главой корпорации стал Джек Уэлч, решительно взявшийся за пересмотр бизнес-портфеля. Перед этим Уэлч поставил перед менеджерами подразделений задачу: занять в своей отрасли первое или второе место. Если это невозможно, подразделение должно стать технологическим лидером в своей отрасли, т.е. обеспечить себе конкурентное преимущество по инновациям; если и это невозможно, подразделение продается или ликвидируется.

На первом этапе своих преобразований Уэлч, ориентировал стратегию GE на увеличение рыночной доли, считая, что между размером прибыли и рыночной долей компании прямая зависимость. После того, как Уэлч понял, что ставка на прибыль при высокой рыночной доле себя не оправдывает, он перешел к реализации стратегии повышения производительности путем совершенствования производственных процессов (бизнеса).

К 1990 году GE кардинально изменилась: продажа нескольких предприятий принесла компании 9 млрд. долл., на приобретение новых было затрачено 24 млрд. долл., штат работников сократился на 100 тысяч человек; 12 из 14 ключевых подразделений GE стали лидерами на внутреннем и мировом рынке. (Позиции подразделений компании на рынке финансовых услуг и телевидения не определяются из-за высокой фрагментации рынка.)

На протяжении всех 1990-х годов под руководством Уэлча шла непрерывная реструктуризация бизнес-портфеля, приобретения и отделения. Джек Уэлч пришел к пониманию необходимости перехода от продажи продукции к продаже готовых решений в бизнесе. За 1990-е годы GE приобрела сотни новых компаний, в том числе 108 в 1998 году и 64 за первые 90 дней 1999 года. Большинство приобретений было сделано в Европе, Азии и Латинской Америке для превращения GE в глобального игрока. Неконкурентоспособные подразделения были проданы или поглощены более сильными подразделениями внутри GE.

По состоянию на начало 2000 года бизнес-портфель GE составляли свыше 250 компаний, разделенных на 10 категорий.

Авиационные двигатели. GE – самый крупный в мире производитель больших и средних реактивных двигателей гражданского и военного назначения. В 1990-х годах свыше 50% всех заказов на большие реактивные двигатели для гражданской авиации было размещено в подразделениях GE.

Электроприборы. GE – один из крупнейших мировых производителей бытовых холодильников, морозильных камер, духовых и микроволновых печей, кухонных плит, стиральных и посудомоечных машин, устройств для переработки отходов, кондиционеров и систем очистки воды (бренды Monogram, Profile Performance, Profile, GE, Hotpoint).

Финансовые услуги. Группа из 28 компаний многопрофильных финансовых услуг занимается управлением активами, обслуживанием потребителей, разными видами кредитования, профессиональным страхованием.

Промышленные системы. GE – ведущий поставщик электрооборудования и его обслуживания для индивидуальных и корпоративных клиентов. Компания производит выключатели и переключатели, трансформаторы, распределительные щиты и устройства, измерительную аппаратуру, реле, частоторегулируемые приводы, системы автоматизированного контроля и управления, электродвигатели переменного и постоянного тока, сложные электронные системы для конструкторских разработок, системы управления режимом электропитания.

Осветительное оборудование. GE – ведущий глобальный поставщик осветительного оборудования в потребительском, коммерческом и промышленном секторах. Компания производит лампы накаливания и дневного света, газоразрядные, кварцевые и галогенные лампы, праздничные гирлянды, портативное осветительное оборудование, детали для ламп и сопутствующие товары. GE также производит устройства наружного освещения, бытовые кабели и проводку, коммерческую светотехническую аппаратуру.

Медицинские системы. GE – мировой лидер в производстве диагностического медицинского оборудования, услуг и товаров здравоохранения. Компания выпускает, в частности, компьютерные томографы, рентгеновское оборудование, системы магнитно-резонансной диагностики, приборы ультразвуковой диагностики, оборудование для контроля состояния пациента, маммографы.

NBC. В состав этого подразделения входят телесеть NBC Television Network, 13 телеканалов, CNBC, MSNBC (при партнерстве с Microsoft), GE владеет пакетами акций кабельных каналов Arts & Entertainment, History Channel, CNET, Talk City, iVillage, Telescan, Hoover's, 24/7 Media. В результате слияния Internet-подразделений NBC с компаниями Snap.com и XOOM.com, Inc. в 1999 году образована NBCi – седьмой по величине сайт и первая Internet-компания с публичной формой собственности, интегрированная в вещательную сеть.

Пластмассы. GE – мировой лидер в производстве разных видов пластика, применяемых в производстве компьютеров, электроники, устройств хранения данных, офисного оборудования, автомобилестроении, строительстве.

Энергосистемы. Подразделение Power Systems – лидер в разработке, производстве и обслуживании турбин и генераторов для газовых, паровых и гидроэлектростанций, трубопроводов и промышленных предприятий. Power Systems также поставяет ядерное топливо, соответствующее оборудование и услуги.

Транспортные системы. GE производит больше половины всех дизельных грузовых локомотивов в США и 75 других странах мира. Среди других товаров этого направления – локомотивы для пассажирских поездов, дизельные двигатели для морских судов и стационарного использования, системы электротяги и контроля для городского общественного транспорта, электромеханические трансмиссии для карьерных самосвалов, семафоры и системы контроля для железнодорожного транспорта.

Практическое задание:

На основе данных о динамике изменения и экспертных прогнозах развития российского рынка гофротары, приведенных ниже, обоснуйте и разработайте для воронежского завода ООО «Европак» на ближайшие 3 года:

- цели развития организации;
- стратегию маркетинга организации;
- товарную и ценовую стратегии организации.

Российский рынок гофрокартона и гофротары можно отнести к низкоконцентрированным с тенденцией к усилению концентрации: на нем функционируют всего 8,5% круп-

ных предприятий, 17,1% средних предприятий и 74,4% малых предприятий. Более половины рынка гофропродукции в натуральном выражении приходится на вертикально интегрированные компании.

Особенностью рынка является его высокая фрагментарность, что обусловлено спецификой потребления и величиной затрат на транспортировку гофротары. География производства гофропродукции постоянно расширяется

В 2016 году наблюдалась положительная динамика российского производства картонной упаковки в целом, включая производство тары из гофрированного и негофрированного картона. Это обусловлено целым рядом факторов, основными из которых являются:

- активизация импортозамещения в ряде отраслей экономики вследствие действия санкций;
- рост объемов производства в ряде отраслей экономики вследствие девальвации рубля;
- восстановительный рост объемов производства (оживление) в ряде отраслей экономики после спада 2014-2015 гг.

Действие вышеуказанных факторов оказалось определяющим для рынка гофропродукции в 2016 году, несмотря на сложную экономическую ситуацию и общее снижение товарооборота в России, достаточно высокие процентные ставки по кредитам, рост цен на сырье для упаковки и падение спроса на большинство товаров со стороны населения.

Тенденция роста объемов российского производства гофропродукции сохранилась в первой половине 2017 года, несмотря на рост цен. Согласно данным Росстата, за первые шесть месяцев 2017 года увеличились объемы производства гофрокартона и гофротары (коробов и ящиков) на 2,7-3,8% во всех федеральных округах РФ, кроме Сибирского ФО и Южного ФО, а также значительно вырос объем импорта гофроупаковки (на 19,1%) по сравнению с аналогичным периодом 2016 года.

Темпы роста объемов производства гофропродукции составили 4,7% в 2016 году по сравнению с 2015 годом, и эта динамика сохранилась в первой половине 2017 года, несмотря на действие множества неблагоприятных факторов.

Широта области применения гофрокартона и гофротары обусловлена, в первую очередь, их качественными характеристиками. К преимуществам гофроупаковки эксперты относят:

- простоту складирования и транспортировки;
- экологичность и устойчивость к влаге;
- обеспечение защиты продукции от механических повреждений;
- легкий вес при достаточно высокой прочности;
- многофункциональность (дополнительная функция рекламного носителя);
- возможность многократного использования.

Вышеуказанные достоинства гофротары являются причиной постоянного роста спроса на нее в различных отраслях экономики.

Сегодня наибольший уровень потребления гофротары характерен для пищевой промышленности, ее удельный вес составляет около 63,1% в общей структуре потребления гофроупаковки в России по данным Росстата 2016 года. На втором месте по уровню потребления гофротары с долей 11,4% находятся предприятия фармацевтической промышленности. И замыкают тройку лидеров предприятия бытовой химии, доля которых составляет 7,2%.

Потребление гофроупаковки в России характеризуется положительной динамикой на протяжении последних четырех с половиной лет, несмотря на неблагоприятную геополитическую обстановку и сложную экономическую ситуацию.

Согласно прогнозам экспертов, дальнейший рост потребления гофрокартона и гофротары в 2017 году в России будет обусловлен дальнейшим наращиванием импортозамещения, увеличением экспорта и восстановительным ростом объемов производства в отдельных отраслях экономики, – он составит в среднем 2,5-3,5%. Потребление гофрокартона и

гофротары в России будет продолжать свой рост вследствие достаточно большого потенциала рынка, при этом спрос будет постепенно смещаться в сторону более качественной гофроупаковки.

Задания для самостоятельной работы:

1. Укажите структуру стратегического плана и дайте характеристику его разделов.
2. Опишите содержание и структуру основных разделов стратегического плана.
3. Охарактеризуйте особенности бизнес-плана как формы стратегического плана организации.
4. Укажите главную цель и основные задачи бизнес-планирования в организации.
5. Опишите преимущества бизнес-планирования по сравнению с другими видами планов организации.
6. Объясните, почему бизнес-план является одновременно поисковой, научно-исследовательской и проектной работой.
7. Рассмотрите инструменты автоматизации процесса разработки стратегических планов и программ деятельности организации

Тема 6. Оценка и контроль выполнения стратегического плана организации

Вопросы для обсуждения:

1. Оценка и контроль выполнения стратегического плана организации.
2. Система стратегического контроля в организации.
3. Определение показателей оценки и контроля реализации стратегии организации.
4. Сравнение параметров контроля стратегического плана с реальным состоянием организации.
5. Корректировка стратегии организации по мере реализации стратегических планов и программ.

Тема дискуссии: Проблемы мониторинга и организации контроля реализации стратегических планов.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Оценка и контроль выполнения стратегического плана организации как завершающий этап стратегического планирования.
2. Контроль соответствия выбранной стратегии организации состоянию и требованиям окружения.
3. Контроль соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации.
4. Контроль соответствия риска, заложенного в стратегии организации, допустимому уровню.
5. Мотивация достижения стратегических результатов.

Практическое задание:

Для обеспечения наглядности взаимосвязей работ и исполнителей постройте операционную и ленточный график контроля выполнения комплекса работ по реализации бизнес-плана инвестиционного проекта строительства нефтеперерабатывающего завода в соответствии с данными, приведенными в таблице:

Наименование работ	Исполнители	Сроки выполнения работ
--------------------	-------------	------------------------

	(ответственные)	
1. Предпроектная разработка – техническое решение на строительство 1-ой очереди нефтеперерабатывающего завода	Ковалев	С января по март 2017 года
2. Выбор земельного участка под строительство нефтеперерабатывающего завода	Ковалев	С января по февраль 2017 года
3. Получение разрешительной документации о выделении земельного участка под строительство нефтеперерабатывающего завода	Сергеев	С февраля по март 2017 года
4. Оформление договора аренды земельного участка на строительство	Сергеев	С февраля по март 2017 года
5. Выполнение геодезической съемки и инженерно-геологических изысканий	Кузнецов	С марта по апрель 2017 года
6. Получение технических условий на подключение к инженерным коммуникациям	Кузнецов	С марта по апрель 2017 года
7. Формирование паспорта на строительство нефтеперерабатывающего завода	Смирнов	С марта по апрель 2017 года
8. Разработка технического задания на проектирование нефтеперерабатывающего завода	Ковалев	Апрель 2017 года
9. Заключение договора с проектной организацией и выполнение рабочего проекта на основе технического задания на проектирование	Смирнов	Апрель 2017 года
10. Заключение договора с генподрядчиком	Алехин	Май 2017 года
11. Проведение подготовительных работ на земельном участке перед началом строительства	Кузнецов	Май 2017 года
12. Согласование рабочего проекта с надзорными органами и получение разрешения на строительство	Сергеев	С мая по июнь 2017 года
13. Привлечение банковского кредита для финансирования строительства	Волошин	С мая по июнь 2017 года
14. Строительство объекта в соответствии с графиком	Алехин	С июня по сентябрь 2017 года
15. Заключение договоров с заводами на изготовление оборудования	Ковалев	Июнь 2017 года
16. Пуско-наладочные работы на I пусковом комплексе нефтеперерабатывающего завода	Алехин	Октябрь 2017 года
17. Закупка и приобретение в лизинг необходимого оборудования	Ковалев	Октябрь 2017 года
18. Набор и обучение персонала	Алехин	С октября по ноябрь 2017 года
19. Заключение долгосрочных договоров с потребителями продукции	Волошин	С октября по ноябрь 2017 года
20. Сдача I пускового комплекса нефтеперерабатывающего завода госкомиссии	Ковалев	Декабрь 2017 года

Задания для самостоятельной работы:

1. Рассмотрите основные формы контроля реализации стратегических планов организации.
2. Опишите показатели оценки и контроля реализации стратегических планов, предел допустимых отклонений параметров от планового уровня.
3. Укажите особенности контроля соответствия выбранной стратегии.
4. Опишите, как поощряют персонал, поддерживающий реализацию стратегии.
5. Укажите, как осуществляется корректировка стратегии организации.

Тесты:

1. Бизнес-план – это:
 - а) документ внутренней отчетности предприятия;
 - б) документ, являющийся основанием для принятия решения о кредитовании в коммерческом банке;
 - в) краткое доступное описание предполагаемого развития бизнеса.
 - г) все ответы верны.
2. В бизнес-план обязательно включают следующие основные разделы:
 - а) описание продукции/услуг и план маркетинга;
 - б) оценка рисков и финансовый план;
 - в) основные поставщики и технология производства;
 - г) все ответы верны.
3. Бизнес-план проекта – это:
 - а) совокупность расчетных документов;
 - б) совокупность правовых документов;
 - в) совокупность аналитических, расчетных и правовых документов;
 - г) совокупность учредительных документов.
4. Для успешной реализации проекта наиболее значимо:
 - а) наличие хорошей команды проекта;
 - б) хорошая реклама продукции;
 - в) наличие послепродажного сервиса и гарантийного обслуживания;
 - г) все ответы верны.
5. Сущность стратегического подхода к контролю выполнения плана заключается в:
 - а) выборе метода контроля;
 - б) выборе метода и периодичности контроля;
 - в) выборе формы контроля;
 - г) нет правильного ответа.
6. При контроле выполнения планов контролируемые показатели быть двух видов:
 - а) целевые и ограничивающие;
 - б) целевые и предельные;
 - в) фиксированные и ограничивающие;
 - г) фиксированные и предельные.
7. Контроль реализации стратегического плана необходим для:
 - а) выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии;
 - б) оценки результатов функционирования организации за обозначенный период;
 - в) нет верного ответа.
8. В управлении предприятием различают следующие типы контроля:
 - а) стратегический, тактический, операционный;
 - б) стратегический, целевой, операционный;
 - в) стратегический, структурный, операционный;
 - г) структурный, целевой, функциональный.
9. Между бизнес-планом и стратегическим планом существует ряд различий:
 - а) бизнес-план включает не весь комплекс целей предприятия, а только одну из них;
 - б) бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки;

- в) в бизнес-плане весомое значение имеют функциональные составляющие.
г) нет верного ответа.

10. При оценке процесса стратегического планирования выясняют:

- а) совместима ли стратегия с возможностями организации;
б) связана ли стратегия с допустимой степенью риска;
в) обеспечивает ли стратегия наилучшее использование ресурсов;
г) все ответы верны.

2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины

Качество освоения дисциплины оценивается по степени успешности ответов на семинарских занятиях, качества выполнения практических заданий, качества выполнения кейсов и терминологического диктанта, качества выступления с докладом (рефератом), участия в дискуссии и результатов прохождения тестирования.

Критерии оценки рефератов (докладов, презентаций), выполняемых обучающимися:

Оценка	Критерии оценивания
«Отлично»	– содержание соответствует теме реферата; – свободное владение профессиональной терминологией; – изложение материала логично, грамотно, без ошибок; – глубокое понимание изученного материала; – умение аргументировано излагать собственную точку зрения; – наличие примеров из практики.
«Хорошо»	– содержание в целом соответствует теме реферата; – свободное владение профессиональной терминологией; – изложение материала логично, грамотно, с незначительными неточностями или недостаточно полное; – понимание изученного материала; – умение аргументировано излагать собственную точку зрения; – наличие примеров из практики.
«Удовлетворительно»	– содержание в целом соответствует теме реферата; – достаточное владение профессиональной терминологией с неточностями в трактовке отдельных терминов; – изложение материала неполно и непоследовательно; – удовлетворительное понимание изученного материала; – отсутствие собственной точки зрения или ее аргументации; – отсутствие примеров из практики или их несоответствие теме.
«Неудовлетворительно»	– содержание не соответствует теме реферата, тема не раскрыта; – многочисленные ошибки в употреблении терминов и определении понятий; – изложение материала неполно, непоследовательно, с грубыми ошибками; – неудовлетворительное понимание изученного материала; – отсутствие аргументации изложенной точки зрения или собственной позиции; – отсутствие примеров из практики или их несоответствие теме.

Критерии оценивания ответов обучающихся на семинарских занятиях:

- 1) полнота и правильность ответа;

2) степень осознанности, понимания изученного;

3) языковое оформление ответа.

Оценка **«Отлично»** ставится, если:

1) обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

«Хорошо» – обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

«Удовлетворительно» – обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка **«Неудовлетворительно»** ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка **«Неудовлетворительно»** отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующими знаниями и умениями.

Критерии оценки участия обучающихся в дискуссии:

Количество баллов	Критерии оценивания			
	Умение и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.	Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью	Степень сформированности основных навыков дебатёра: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде	Степень проявления ораторского искусства, риторики
«Неудовлетворительно»	Обучающийся не принял участия в дискуссии или участие принял, но не по теме дискуссии			

«Удовлетворительно»	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из источников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, отсутствует понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргумент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников.
«Хорошо»	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ не достаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участников дискуссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но Обучающийся не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников через призыв к этому других участников дискуссии
«Отлично»	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, обработал информацию, четко систематизировал, может грамотно применить её при проведении дискуссии.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, проявлено понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями через приведение разнообразных примеров из прошлого и современности, информация обработана и систематизирована.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведено более 4 оригинальных и разнообразных аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, отлично владеет навыком критического мышления, на высоком уровне проявлено умение работать в команде.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет обозначенные в речи смысловые части, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников, проявлено умение действовать в новых непредсказуемых условиях, проявлено терпимость к другим точкам зрения.

Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении практических заданий:

Оценка «отлично» – ставится, если обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания. А также, если обучающийся имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания. А также, если обучающийся показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя. А также, если обучающийся в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» – ставится, если обучающийся дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий. А также, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

Критерии оценки работы обучающихся над решением кейса:

Оценка	Критерии оценивания
«Отлично»	– изложение материала логично, грамотно, без ошибок; – свободное владение профессиональной терминологией; – умение высказывать и обосновать свои суждения; – обучающийся дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; – обучающийся организует связь теории с практикой.
«Хорошо»	– обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; – ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
«Удовлетворительно»	– обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; – обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
«Неудовлетворительно»	– отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; – в ответе обучающегося проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых обучающимися:

«Отлично»	Правильное выполнение более 90% тестовых заданий, если ошибки не являются принципиальными
«Хорошо»	Правильное выполнение от 65% до 90% тестовых заданий, если ошибки не являются принципиальными
«Удовлетворительно»	Правильное выполнение более 50% тестовых заданий
«Неудовлетворительно»	Правильное выполнение менее 50% тестовых заданий

3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Теоретические вопросы для проведения зачета

1. Сущность стратегического управления.
2. Организация как объект стратегического управления.
3. Функции стратегического управления.
4. Принципы стратегического управления.
5. Стратегическая пирамида.
6. Корпоративная стратегия организации.
7. Деловая стратегия организации.
8. Функциональная стратегия организации.
9. Операционная стратегия организации.
10. Стратегическое планирование как наука.
11. Этапы и процедуры стратегического планирования.
12. Методология стратегического планирования.
13. Процесс стратегического планирования.
14. Стратегический анализ в организации.
15. Миссия организации. Цели организации. Иерархия целей.
16. Сущность стратегических задач.
17. Основные типы стратегий организации.
18. Факторы формирования стратегии организации.
19. Основные отличительные особенности стратегии по И. Ансоффу, А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду.
20. Стратегия повышения качества.
21. Стратегия снижения издержек организации.
22. Стратегия ресурсосбережения.
23. Стратегия организационно-технического развития организации.
24. Стратегия совершенствования управления персоналом организации.
25. Стратегия социального развития организации.
26. Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании
27. Разработка и реализация стратегий организации.
28. Управление реализацией стратегии организации.
29. Виды информации для стратегического планирования.
30. Характеристика факторов внешней среды организации.
31. Анализ макроокружения организации.
32. Анализ микроокружения организации.
33. Методология PESTE – анализа.
34. Характеристика факторов внешней среды организации.
35. Матрица и правила SWOT – анализа.
36. Сущность портфельного анализа.

37. Сущность концепции стратегического управления и структура модели Бостонской консультативной группы (БКГ).
38. Матрица И. Ансоффа.
39. Матрица Д. Абеля.
40. Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи».
41. Концепция стратегического управления организацией Шелл (SHELL / DPM).
42. Матрица Артур Д. Литла (Модель АДЛ/ЛС).
43. Альтернативные модели построения стратегии: общая характеристика.
44. Анализ отрасли по модели пяти сил Майкла Портера.
45. Матрица оценки возможностей (Opportunity Evaluation Matrix).
46. Матрица рисков.
47. Стратегический план развития организации.
48. Роль стратегического маркетинга в планировании.
49. Контроль за выполнением стратегического плана организации.
50. Корректировка стратегии организации.

3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на зачете

Оценка «зачтено» (отлично)	Оценка «зачтено» (хорошо)	Оценка «зачтено» (удовлетвори- тельно)	Оценка «не зачтено» (неудовлетвори- тельно)
– систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за пределы учебной программы; – точное использование научной терминологии, грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы; – безупречное владение инструментарием дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке научных и практических задач; – выраженная способность самостоятельно и творчески решать поставленные задачи; – полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой по дисциплине; – умение ориентироваться в теориях, концепциях	– достаточно полные и систематизированные знания по дисциплине; – умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им оценку; – использование научной терминологии, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы; – владение инструментарием дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; – усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой по дисциплине;	– достаточный минимальный объем знаний по дисциплине; – усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой; – умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по дисциплине; – использование научной терминологии, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; – владение инструментарием дисциплины, умение его использовать в решении типовых задач;	– фрагментарные знания по дисциплине; – отказ от ответа (выполнения письменной работы); – знание отдельных источников, рекомендованных учебной программой по дисциплине; – неумение использовать научную терминологию; – наличие грубых ошибок; – низкий уровень культуры исполнения заданий; – низкий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.

и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку, используя научные достижения других дисциплин; – творческая самостоятельная работа на практических/семинарских, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий; – высокий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.	–самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий; – средний уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.	–работа под руководством преподавателя на практических занятиях, должный уровень культуры исполнения заданий; –достаточный минимальный уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.	
--	--	---	--