ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ПРИЕМ 2016 г.
ФОРМА ОБУЧЕНИЯ заочная

Стратегический менеджмент

Направление подготовки/ специальность	38.03.02 Менеджмент		
Образовательная программа (направленность (профиль))	Менеджмент		
Специализация	Производственный менеджмент		
Уровень образования	высшее образование - бакалавриат		
Курс	4	семестр	8
Трудоемкость в кредитах (зачетных единицах)	3		

Директор ШИП		Осадченко А.А.
Руководитель ООП		Видяев И.Г.
Преподаватель		Феденкова А.С.

2020 г.

1. Роль дисциплины «Стратегический менеджмент » в формировании компетенций выпускника:

Элемент образовательной программы (дисциплина, практика, ГИА)	Семестр	Код компетенции	Наименование компетенции	Код результата освоения ООП	Составляющие результатов освоения (дескрипторы компетенций)	
					Код	Наименование
Стратегический менеджмент	6	ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Р8	ПК(У)-3.В1	Владеет методологией проведения стратегического анализа, практическими навыками разработки стратегии организации
					ПК(У)-3.У1	Умеет формировать целевые ориентиры развития бизнеса;
					ПК(У)-3.У2	Умеет моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды;
					ПК(У)-3.У3	Умеет применять научные подходы, методы системного анализа прогнозирования и оптимизации при разработке стратегических планов
					ПК(У)-3.З1	Знает теоретические концепции теоретические концепции стратегического менеджмента методологические основы стратегического управления;
					ПК(У)-3.З2	Знает методики диагностики стратегической среды;
					ПК(У)-3.З3	Знает технологию разработки экономической стратегии и алгоритм ее реализации

2. Показатели и методы оценивания

Планируемые результаты обучения по дисциплине		Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование раздела дисциплины	Методы оценивания (оценочные мероприятия)
Код	Наименование			
РД-1	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.	ПК(У)-3	Раздел 1. Основные понятия и определения стратегического менеджмента	Кейс –задание Деловая игра
РД-2	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК(У)-3	Раздел 2. Стратегический анализ среды организации Раздел 3. Разработка и реализация стратегии фирмы	Кейс –задание Тест Опрос
РД -3	формировать целевые ориентиры развития бизнеса, моделировать сценарии развития организации с учётом факторов изменения внешней среды	ПК(У)-3	Раздел 2. Стратегический анализ среды организации Раздел 3. Разработка и реализация стратегии фирмы	Кейс –задание Реферат

3. Шкала оценивания

Порядок организации оценивания результатов обучения в университете регламентируется отдельным локальным нормативным актом – «Система оценивания результатов обучения в Томском политехническом университете (Система оценивания)» (в действующей редакции). Используется балльно-рейтинговая система оценивания результатов обучения. Итоговая оценка (традиционная и литерная) по видам учебной деятельности (изучение дисциплин, УИРС, НИРС, курсовое проектирование, практики) определяется суммой баллов по результатам текущего контроля и промежуточной аттестации (итоговая рейтинговая оценка - максимум 100 баллов).

Распределение основных и дополнительных баллов за оценочные мероприятия текущего контроля и промежуточной аттестации устанавливается календарным рейтинг-планом дисциплины.

Рекомендуемая шкала для отдельных оценочных мероприятий входного и текущего контроля

% выполнения задания	Соответствие традиционной оценке	Определение оценки
90%÷100%	«Отлично»	Отличное понимание предмета, всесторонние знания, отличные умения и владение опытом практической деятельности, необходимые результаты обучения сформированы, их качество оценено количеством баллов, близким к максимальному
70% - 89%	«Хорошо»	Достаточно полное понимание предмета, хорошие знания, умения и опыт практической деятельности, необходимые результаты обучения сформированы, качество ни одного из них не оценено минимальным количеством баллов
55% - 69%	«Удовл.»	Приемлемое понимание предмета, удовлетворительные знания, умения и опыт практической деятельности, необходимые результаты обучения сформированы, качество некоторых из них оценено минимальным количеством баллов
0% - 54%	«Неудовл.»	Результаты обучения не соответствуют минимально достаточным требованиям

Шкала для оценочных мероприятий экзамена

% выполнения заданий экзамена	Экзамен, балл	Соответствие традиционной оценке	Определение оценки
90%÷100%	18 ÷ 20	«Отлично»	Отличное понимание предмета, всесторонние знания, отличные умения и владение опытом практической деятельности, необходимые результаты обучения сформированы, их качество оценено количеством баллов, близким к максимальному
70% - 89%	14 ÷ 17	«Хорошо»	Достаточно полное понимание предмета, хорошие знания, умения и опыт практической деятельности, необходимые результаты обучения сформированы, качество ни одного из них не оценено минимальным количеством баллов
55% - 69%	11 ÷ 13	«Удовл.»	Приемлемое понимание предмета, удовлетворительные знания, умения и опыт практической деятельности, необходимые результаты обучения сформированы, качество некоторых из них оценено минимальным количеством баллов
0% - 54%	0 ÷ 10	«Неудовл.»	Результаты обучения не соответствуют минимально достаточным требованиям

4. Перечень типовых заданий

	Оценочные мероприятия	Примеры типовых контрольных заданий
1.	Кейс -задание	**Необитаемый остров** **Ход работы:** ▪ анализ проблемы и ранжирование задач по степени значимости их решения; ▪ разработка нравственно-психологического кодекса взаимоотношений (можно назвать его «кодексом чести жителей острова»), примерно 15-20 пунктов; ▪ разработка интеллект-карты ▪ анализ результатов и подведение итогов. Инструкция «В результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове. На нем богатый животный и растительный мир, но жизнь полна опасностей: ядовитые растения и животные, ливневые дожди, короткий день, жестокий холод, визиты каннибалов с соседних островов. В ближайшие несколько лет вы не сможете вернуться к своей обычной жизни, в родные края. Ваша задача: создать для себя нормальные условия, в которых вы могли бы выжить и достаточно комфортно психологически и физически жить. Необходимо понять всю серьезность и опасность происшедшего. Известно, что люди при таких обстоятельствах иногда теряют человеческий облик, между ними вспыхивают ссоры и драки, порой даже со смертельным исходом. Тут не место для развлечений и болтовни – вам надо есть и пить, обустроить себе жилье, чтобы солнце не спалило вашу кожу, и вы могли укрыться в сезон дождей от ливней, а зимой от холодов и ветра. Вам нужно освоить остров, организовать на нем хозяйство. Необходимо наладить и социальную жизнь: распределить основные функции и обязанности. Следует продумать и то, каким образом эти функции и обязанности будут регламентироваться, выполняться, контролироваться. Начать целесообразно с принятия решения по вопросу государственного устройства, о структурах власти на острове. Кто будет руководить жизнью людей? Кто будет принимать окончательное решение: все жители острова единогласно (консенсус), или простое большинство, или группировка самых авторитетных жителей, или единолично лидер (выбранный или назначенный, выдвинутый по собственной инициативе)? Каким образом будет контролироваться выполнение указов, распоряжений: под страхом наказания, смерти, как-то еще? Как и кем будет распределяться добываемая пища: поровну; по трудовому вкладу; может быть, больше сильным, чтобы лучше работали, или, наоборот, слабым, чтобы выжили? Имеет ли право человек жить на вашем острове изолированно от других, никого не слушая и никому не подчиняясь? А если такой образ жизни сделает его слабым, болезненным, обузой для других, какие будут предприниматься действия? Как будут строить отношения с аборигенами острова, с каннибалами с соседних островов: в мирное время, в случае вооруженного нападения? Надо также определить, какие и

	Оценочные мероприятия	Примеры типовых контрольных заданий
		сколько у жителей острова будет праздников, как и кто их будет устраивать? И т.д. и т.п.». Задачи: ▪ смоделировать проект жизни на острове на ближнюю, среднюю и дальнюю перспективы – правовые, политические, экономические и социальные аспекты; ▪ разработать «кодекс чести островитян»; ▪ отработать санкции за нарушение установленных правил; ▪ разработать интеллект карту (можно взять один аспект из разработанного проекта)см.приложение к ИДЗ 4 Примечание. Правила должны быть четко сформулированными, а не абстрактными, они должны помогать решению конкретных проблем, эффективному сотрудничеству, предотвращению конфликтов и ссор между островитянами. *Миссия организации* *Примеры миссий* известных мировых компаний*:* *Apple Computer, Inc.* – Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире. *Eastman Kodak* Мы делаем фото. Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги. *Ford Motor Company* Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками. *Intel* – сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах – это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet. *McDonald's* – Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов. *Mary Kay* – средства по уходу за кожей и декоративная косметика: "Украшать жизнь женщин во всем мире. Мы будем добиваться этого, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией «Мэри Кэй», смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании." *METRO Cash&Carry* – лидер в области оптовой торговли.

	Оценочные мероприятия	Примеры типовых контрольных заданий
		"METRO Cash & Carry предлагает оптовую торговлю по принципу cash & carry для различных сфер бизнеса и профессионалов. METRO Cash & Carry предлагает качественную продукцию и бизнес- решение по максимально низким ценам. METRO Cash & Carry – партнер для профессионалов. *Polaroid* – Наша цель – совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлять на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни. Сеть отелей *Ritz-Carlton* – неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю. Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку. Благодаря своему огромному опыту персонал отелей Ritz-Carlton создает атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания своих гостей. *ВымпелКом (БИ-ЛАЙН)* – российский оператор мобильной связи: Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций. Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании. Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве. Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче. Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом. *Мобильные ТелеСистемы (МТС)* – российский оператор мобильной связи: Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании. Миссия образовательного учреждения (*детского сада «Кроха»*) – создание условий, раскрывающих индивидуальность ребенка и способствующих формированию компетенций,

	Оценочные мероприятия	Примеры типовых контрольных заданий
		которые обеспечат ему успешность сегодня и в будущем. ***Задание 1*** Проанализируйте представленные миссии известных мировых компаний. Выделите основные элементы, включенные в миссию компании по следующим направлениям:. 1. Сфера бизнеса, в которой работает компания. 2.Предназначение организации и ее роль в экономике и обществе в целом. 3.Возможность оперативного и своевременного изменения стратегического курса организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды. ***Задание 2*** На основе анализа представленных примеров миссий известных мировых компаний составьте миссию компаний работающих в одном из следующих направлений бизнеса: Туристический – миссия туристического агентства Гостеприимства – миссия гостиничного комплекса Общественного питания – кафе, ресторан Производство продуктов питания Производство металлоконструкций. **Методические рекомендации по выполнению задания:** Лучше всего начать с представления о компании. Во время мозгового штурма, следуйте простым правилам, чтобы выяснить, какой Вы и Ваши коллеги хотите видеть компанию: • Напишите 5-10 слов или выражений, характеризующих Ваш бизнес. Выделите 3 самых важных. • Напишите 3-5 слов или выражений, характеризующих идеальный образ Вашей компании с точки зрения клиента. • Напишите 3-5 слов или выражений, характеризующих идеальный образ Вашей компании с точки зрения управленцев и простых работников. Сузьте это представление, акцентируя внимание на целях компании: • Напишите рыночные возможности и/или потребности клиентов, на которые компания будет направлять свои усилия (ценностное предложение компании) • Кто Ваши клиенты? Запишите первичный и вторичный целевой рынок. • Исходя из того, кто Ваши клиенты, перечислите все услуги и товары, которые будет предоставлять Ваша компания. • Напишите 3-5 показателей успеха Вашего бизнеса. ***Задание 3*** 1. Ответьте на вопрос: В чем главное отличие миссии и целей организации? На основе сформулированной миссии компании (задание 2), постройте дерево целей компании.

	Оценочные мероприятия	Примеры типовых контрольных заданий

ОТЕЛЬ «ЛАЗУРНЫЙ БЕРЕГ»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смитт, двадцатишестилетней дочери мистера Смитта. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжать, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, восемь из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. USD. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в табл.1

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Таблица 1

Структура оборота отеля «Лазурный берег» (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питан е	49	41
Про ивание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100%	100%

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом.

«Кольт» предложил провести изменения: семнадцать спальных комнат без ванных превратить в десять комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих

	Оценочные мероприятия	Примеры типовых контрольных заданий
		залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл. Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее. *Вопросы* 1. Выявите факторы внешней и внутренней среды, которые оказывают влияние на отель «Лазурный берег»? 2. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды? 3. Проведите SWOT анализ 4. 3. Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой? **Кейс Несовершенство организационной культуры (на примере издательско-полиграфического комплекса «КЕДР» за период 2017г.)** Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие, находящееся в ведении Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. ИПК «КЕДР» был организован 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава. Организационная структура предприятия относится к линейно- функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек. Основными видами деятельности являются: - выпуск газетной продукции; - выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции; - выпуск товаров народного потребления; - оказание услуг по размещению рекламы и объявлений. Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22437 кв. м. В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее. 1) В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР»

	Оценочные мероприятия	Примеры типовых контрольных заданий
		продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения. 2) Руководитель часто игнорирует личные потребности работников. 3) Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия. 4) Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего. **Задание:** **1) Обсудить сущность понятия «организационная культура» и выделить ее основные составляющие.** **2) Проанализировать - какие аспекты определяют силу и слабость организационной культуры.** **3) Перечислить возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть, что улучшить»?** **4) Пересмотреть базовые ценности организационной культуры ИПК «КЕДР».** **5) Сформулировать мероприятия по усилению организационной культуры.** **Кейс «Шоколадный король России»** В 1999 году началась самая примечательная шоколадная история в России – основана «Одинцовская кондитерская фабрика». И в сентябре 1999 была выпущена первая продукция под брэндом «Коркунов». Спустя всего лишь 7 лет 80% этой компании были проданы корпорации Wrigley за рекордную сумму – 300 млн. долларов. Шоколадный бизнес Андрей Коркунов продал американцам на пике успеха, когда оборот компании составлял $100 млн., а ежегодная прибыль была на уровне 18%. Он решил, что для дальнейшего развития пришло время либо самому поглощать конкурентов, либо продавать фабрику. Рассмотрел оба варианта, на тот момент продажа оказалась более выгодной, и сделка состоялась: 80% кондитерского бизнеса ушли компании Wrigley за $300 млн. Остальные 20% та же компания выкупила спустя 2 года. Одинцовская фабрика умудрилась в семь раз увеличить годовой оборот и завладеть двумя третями рынка шоколада - и не простого, а дорогого. Секрет такого успеха можно найти в

	Оценочные мероприятия	Примеры типовых контрольных заданий
		признаниях самого Коркунова. Вкладывая свои личные усилия в сознание рецептов, он стремился сделать их уникальными, не похожими на другие престижные шоколады. В частности, разработчики добивались того, чтобы конфеты были не настолько сладкими, как европейские, но сохраняли при этом свойственную настоящему шоколаду нотку. Если к этому добавить эксклюзивность (ручная работа, которая ограничена производительностью всего лишь в 150 кг в день), то становится весьма оправданной цена. А она в четыре раза выше обычной. Маркетинговое решение Андрея Коркунова оказалось гениальным. Коробки конфет, производимых Одинцовской фабрикой получили прозвище «сладкой валюты». И все потому, что преподнесенные в подарок, они неизменно подкупали. К тому же пристрастие к таким конфетам стало ассоциироваться у потребителя с изысканным вкусом и щедрой утонченностью. И уже в 2005 году производство «Коркунова» завоевало еще один потребительский сегмент. «Молочный шоколад с изюмом и дробленым орехом», «Горький шоколад», «Молочный шоколад с лесным орехом», «Горький шоколад с обжаренным миндалем», «Горький шоколад с лесным орехом» и другие производились уже серийно. Эту продукцию, как и следовало ожидать, также отличает от конкурентов высочайшее качество, гармонично выдержанный вкус и тщательно подобранная в ноту с содержимым упаковка. И ручные, и фабричные конфеты «Коркунов» - гордость российского шоколадного искусства. Недаром ими увлекается вся Москва. Сейчас их можно встретить не только на элит- 9 ных прилавках, но и в многочисленных магазинах. И все же об этом шоколаде можно сказать - «Теоброма какао», означающее в переводе «пища богов». Именно так называется в ботанике шоколадное дерево, которому преклонялись еще ацтеки. Знал ли сам Андрей Коркунов, к какому успеху приведет его решение создать кондитерскую фабрику. Он говорит, что не предполагал, до чего трудно будет запустить собственное производство, которое обошлось десять лет назад в 50 млн. долларов. Но взявшись за гуж, доказал, что дюж. И уже через пять лет после открытия ОКФ, сумел вложить во вторую линию 20 млн. долларов. Правда, он всегда охотно привлекал иностранных инвесторов. А рассчитываться предлагал не акциями, а… шоколадом. Действительно, «Коркунов» - это шоколадная валюта. Первый фактор успеха Коркунова – удачный выбор ниши. ОКФ появилась всего через год после кризиса, и дорогой сегмент на кондитерском рынке был на тот момент совершенно неперспективным. Сегодня доля Коркунова в премиум-сегменте – 57%. С другой стороны, более благоприятную конъюнктуру для вывода шоколадного премиумбрэнда на рынок, чем та, которая сложилась в 1999 году, трудно придумать. Только очень дальновидные аналитики могли прогнозировать бурный рост высокого ценового сегмента отечественных шоколадных конфет всего через год после кризиса 1998-го. Западные производители дорогой шоколадной продукции из страны в то время ушли (кстати, тогда российский рынок покинул и будущий стратегический партнер

	Оценочные мероприятия	Примеры типовых контрольных заданий
		Коркунова – Alfred Ritter, производитель шоколадок Ritter Sport), а отечественные – Nestle, "Бабаевский", "Красный Октябрь", "СладКо" – сосредоточились на дешевом сегменте. За пять лет ОКФ, по ее собственным данным, потратила на продвижение брэнда "Коркунов" $1 млн. Хроническое отсутствие свободных денежных средств на рекламу привело к тому, что официальный рекламный слоган компании – "Высокое качество. Изысканный вкус" – подкреплялся (а иногда и заменяется) крылатой фразой, принадлежащей главе компании: "Главное, чтобы наша конфета хоть раз попала в рот потребителю В 2000 году ОКФ пришлось потесниться. На рынке появился новый игрок – "Конфаэль". Хотя эта фабрика выпускает более дорогую продукцию, чем ОКФ, и в ценовых сегментах их брэнды почти не пересекаются, часть потребителей "Конфаэль" у Коркунова, безусловно, забрала. Теперь в премиум-сегмент потянулись и Nestle, и "Объединенные кондитеры" (холдинг, в который вошли "Бабаевский", "Рот Фронт", "Красный Октябрь"). Вторым фактором успеха Коркунова стала широкая сеть дистрибуции. В некоторых регионах красивые упаковки "Коркунов" можно встретить практически повсеместно. Сбыт продукции ОКФ исторически ведется по тем же каналам, что и продажи товаров материнского торгового дома, принадлежавшего Коркунову. До сих пор компанию вполне устраивала ситуация, когда коробки с надписью "Коркунов" можно было встретить и на прилавках дорогих супермаркетов, и на рыночных лотках. Пока высокие сегменты растут, конкуренция в них не очень высока, ущерб, который наносит имиджу брэнда подобная система дистрибуции, не слишком ощутим. "Наша компания меньше, чем Cadbury или Nestle, – говорит Андрей Коркунов. – Мы не имеем достаточных ресурсов, чтобы построить свои склады в каждом регионе. Однако скромные размеры дают нам большую маневренность на рынке и возможность полностью сосредоточиться на своем сегменте". Тем не менее, в скором времени дистрибуторская стратегия ОКФ может обернуться против брэнда "Коркунов". Если продукция ОКФ будет продаваться там, где нет возможности поддерживать правильные условия хранения, очевидно, что имидж брэнда "Коркунов" может быть подорван". Ужесточение требований производителей к дистрибуции обусловлено бурным ростом российского розничного рынка, который, по данным маркетингового агентства "Качалов и коллеги", с объема в $15 млрд – $17 млрд в 1990 году вырос до $300 млрд – $330 млрд (2003-й). В этой ситуации "шоколадные" премиум и суперпремиум сегменты конвейерного производства по определению должны будут переместиться на прилавки супермаркетов, а шоколад супер-премиум ручного производства – в специальные бутики. 10 "Сегодня продукция mass market может продаваться везде: в киосках, магазинах, на открытых рынках и в супермаркетах, – отмечает менеджер группы торговых марок кондитерских изделий Nestle Дарья Дмитриева. – Отличие премиум-продукции лишь в том, что на нее дистрибуторы делают более высокую наценку. Для такого товара прежде всего важно его

	Оценочные мероприятия	Примеры типовых контрольных заданий
		наличие в супермаркетах, то есть там, где делают покупки его потенциальные потребители – люди со средним и высоким уровнем дохода". Основное конкурентное преимущество - первопроходец премиум-сегмента - Коркунов уже исчерпал. Дорогую продукцию начинают продвигать такие компании, как Nestle, Cadbury и "Объединенные кондитеры". Это значит: на арену выходят компании с большими рекламными бюджетами и налаженными сетями сбыта, поэтому ситуация вполне может обернуться для Коркунова замедлением темпов роста продаж. Так что пришел черед реструктуризации системы дистрибуции и разработки стратегии продвижения брэндов в неосвоенных регионах, особенно в тех, где доля участия других компаний выше (как, например, в Поволжье, где сильны позиции зонтичного брэнда "Россия" компании Nestle). Если не предпринимать соответствующих шагов, компанию Коркунова даже в наступающей эпохе расцвета премиум-сегментов ожидают не самые легкие времена. Удивительно еще и то, что в свое время брэнд стартовал без рекламы. Во времена, когда покупателя мотивируют навязчивыми картинками из телевизора и плакатов, ОКФ пришлось столкнуться с нехваткой средств на продвижение. И тогда основатель принял решение, которое озвучил фразой, ставшей крылатой: «Главное, чтобы наша конфета хоть раз попала в рот потребителю». Это было честно, и принесло свои плоды. Мало есть в истории случаев, чтобы «сарафанное радио» сработало столь успешно. Молва об удивительном вкусе и качестве шоколада прокатилась по России и вышла из ее берегов. Продукцию ОКФ затребовала заграница. И пришла в Россию за эксклюзивным шоколадом. Появление иностранных покупателей фабрики пришлось как раз ко времени. В деле, даже в шоколадном, нельзя стоять на месте. Нужно радовать покупателя новыми находками, расширять дистрибютерскую сеть. А вот последнее особенно сложно, при том, что особенное качество предъявляет высокие требования к транспортировке и хранению. Сегодня премиум шоколад «Коркунов» ценится не только частным покупателем. Он все активнее заказывается корпоративными клиентами. Для них конфеты укладывают в специальные корзины, украшают логотипами под заказ и даже вручную выполняют шоколадные фигурки по специально разрабатываемым эскизам. Изысканность таких подарков – одна из визитных карточек школы шоколада центра кондитерских искусств Коркунова. В июле 2008 года он вместе с партнёрами приобрёл казанский банк «Татэкобанк» и возглавил совет директоров этого банка. В 2009 г.— переименовал «Татэкобанк» в «АНКОР Банк Сбережений». Для Коркунова новое приобретение - в первую очередь диверсификация бизнеса.
2.	Тестирование	Вопросы: Вопрос 1. Вариантами корпоративного стратегического портфеля являются? : Возможно несколько вариантов a. Портфель прибыли.

	Оценочные мероприятия	Примеры типовых контрольных заданий
		b. Сбалансированный портфель. c. Портфель инвестиций. d. Портфель роста. Вопрос 2. В каких отраслях реализуются глобальные стратегии: Возможно несколько вариантов a. Производство строительных материалов. b. Сельское хозяйство. c. Часовая промышленность. d. Электроника. e. Авиастроение. Вопрос 3. Что лежит в основе построения матричных моделей: Выберите один ответ. a. Норма прибыли. b. Особенности выпускаемой продукции. c. Финансовые потоки. Вопрос 4. Глобальная стратегия основана на: Выберите один ответ. a. Стандартизации товара и использовании международного маркетинга. b. Стандартизации товара. c. Отраслевой стратегии. d. Стратегии внешнеэкономической деятельности. Вопрос 5. Что является основой стратегического планирования: Выберите один ответ. a. Учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом. b. Предвидение возможностей. c. Контроль отклонений. Вопрос 6. Модель Бостонской консультативной группы (БКГ) может использоваться для формирования: Выберите один ответ. a. Конкурентной стратегии фирмы. b. Портфельной стратегии фирмы. c. Функциональной стратегии фирмы. Вопрос 7. Элементами стратегического плана не являются: Выберите один ответ.

	Оценочные мероприятия	Примеры типовых контрольных заданий
		a. План производства. b. Инвестиционный план. c. Маркетинговый план. d. Финансовый план. Вопрос 8. Кому легче покинуть отрасль: Выберите один ответ. a. Безразлично. b. Фирмам, обладающим специализированными активами. c. Фирмам, обладающим универсальными активами. Вопрос 9. Под организационной парадигмой понимается: Выберите один ответ. a. Представление об организации в будущем. b. Психологический образ организации, устойчивая привычка определенным образом думать и действовать в соответствии с ним. c. Набор вариантов развития организации в перспективе. d. Теоретическая концепция изучения организации и ее окружения. Вопрос 10. Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть: Возможно несколько вариантов a. Игнорирование слабых соперников. b. Создание новых конкурентных преимуществ. c. Укрепление позиций на существующих рынках. d. Препятствование соперникам. e. Запугивание соперников.
3.	Презентация	Анализ стратегий известных кампаний
4.	Экзамен	Вопросы на экзамен: 1. Основные понятия системы стратегического менеджмента 2. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента 3. Стратегический менеджмент в современных условиях 4. Место стратегического менеджмента в системе управленческих дисциплин 5. Основные этапы становления стратегического менеджмента 6. Понятие и сущность стратегического менеджмента 7. Роль и задачи менеджера в системе стратегического менеджмента 8. Отличительные признаки и принципы стратегического менеджмента 9. Разработка видения и миссии организации

	Оценочные мероприятия	Примеры типовых контрольных заданий
		10.Разработка системы стратегических целей 11.SMART – принцип при разработке целей 12.Методология системного подхода в стратегическом менеджменте 13.Основные концепции стратегического менеджмента 14.Организация как объект стратегического менеджмента 15.Внешние факторы стратегического менеджмента 16.Анализ внешней среды организации 17.Анализ ситуации в отрасли 18.Структура и характеристики внутренней среды организации 19.Анализ внутренней среды организации 20.Анализ среды как исходный этап стратегического менеджмента 21.Структура и характеристики внешней среды организации 22.Основные различия стратегического и оперативного управления 23.Особенности стратегического управления 24.Этапы цикла стратегического менеджмента 25.Понятие и виды конкурентных преимуществ 26.Ключевые факторы успеха 27.Понятие стратегии. Иерархия стратегий 28.Оценка эффективности стратегии 29.Понятие и назначение стратегии 30.Основные виды стратегий в сфере стратегического менеджмента 31.Сущность и содержание корпоративной стратегии 32.Портфельная стратегия

5. Методические указания по процедуре оценивания

	Оценочные мероприятия	Процедура проведения оценочного мероприятия и необходимые методические указания
1.	Тестирование	Тест состоит из 10 вопросов (всего 2 тестирования). Каждый вопрос – 1 балл. При верном ответе на вопросы максимальное число баллов, получаемое студентами
2.	Презентация	Использование презентации способствует развитию различных сторон психической деятельности обучаемых, и прежде всего, внимания и памяти.Презентация готовится на заранее заданную тему. Оценивается в 6 баллов. 1. Правильность и четкость ответа; отсутствие ошибок, оговорок. 4 балл

	Оценочные мероприятия	Процедура проведения оценочного мероприятия и необходимые методические указания
		2. Полнота ответа: знание определений понятий, основных положений, рассмотрение различных точек зрения (если вопрос предполагает, характеристика концепций (положений) разных авторов), раскрытие содержания вопроса, установление внутрипредметных и межпредметных связей. 4 балла 3. Собственный анализ и оценка излагаемого материала (если вопрос предполагает, сопоставление концепций (положений) разных авторов), примеры, раскрытие возможных противоречий, проблем, их оценка. 4балла 4. Четкость и грамотность речи.3 балла
3.	Кейс-задание	Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.Кейс оценивается в 10 баллов студент самостоятельно и правильно решил учебнопрофессиональную задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя понятия профессиональной сферы. 10баллов студент самостоятельно и в основном правильно решил учебнопрофессиональную задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя понятия профессиональной сферы. 8балла студент в основном решил учебно-профессиональную задачу, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном финансовые понятия профессиональной сферы. 6 балла студент в основном решил учебно-профессиональную задачу, допустил несущественные ошибки, не смог аргументировать. 1 балл студент не решил учебно-профессиональную задачу или решил с грубыми ошибками 0 баллов
4.	Экзамен	Экзамен происходит в форме тестирования с различными видами тестовых заданий, за каждый правильный ответ – 2 балл (всего 20 вопросов).