Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Соловьев Дмитрий Александрович

Должность: ректор ФГБОУ ВО Вавиловский университет

Дата подписания 17.09.2024 11.74.7

Приложение 1

Уникальны программийнистерство сельского хозяйства Российской федерации 528682d7 2671e566ab077046aba2172f735a1 федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждениевысшего образования «Саратовский государственный аграрный университет

имени Н.И. Вавилова»

УТВЕРЖДАЮ

УТВЕРЖДАЮ

УТВЕРЖДАЮ

Воротников И.Л./

24 » 8 2019 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Дисциплина

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Теплогазоснабжение и вентиляция

Направление подготовки

08.04.01 Строительство

Направленность

(профиль)

Квалификация

выпускника

Нормативный срок

обучения

2 года

магистр

Форма обучения

заочная

Кафедра-разработчик

Менеджмент и внешнеэкономическая дея-

тельность в АПК

Ведущий преподаватель

Александрова Л.А., профессор

Разработчик: профессор Александрова Л.А.

(подпись)

Саратов 2019

Содержание

1	Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процес-	
	се освоения ОПОП	3
2	Описание показателей и критериев оценивания компетенций на раз-	
	личных этапах их формирования, описание шкал оценивания	4
3	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для	
	оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характе-	
	ризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения об-	
	разовательной программы	9
4	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания зна-	
	ний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих	
	этапы их формирования	18

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

В результате изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» обучающиеся, в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 08.04.01 Строительство, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 31.05.2017 г. № 482, формируют следующие компетенции, указанные в таблице 1.

Таблица 1 Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент»

Kon	мпетенция	«Стратегический менеджме	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , 		Оценоч-
KON	инстенция		Этапы		ные
			формиро-	Виды	
			вания	занятий	средства
		Структурные элементы компетенции (в	компетен-	для	для
Τζ	Наимено-	результате освоения дисциплины обуча-	ции в про-	форми-	оценки
Код	вание	ющий должен знать, уметь, владеть)	цессе	рования	уровня
		,	освоения	компе-	сформи-
			ОПОП	тенции	рованно-
			(год)		сти ком-
					петенции
1	2	3	4	5	6
УК-	способен	– УК-1.8 – анализирует проблемную ситу-	2	лекции,	Тестовые
1	осуществ-	ацию как систему, выявляя ее составляю-		практи-	задания,
	лять кри-	щие и связи между ними;		ческие	кейсовые
	тический	– УК-1.9. – определяет пробелы в инфор-		занятия	задания,
	анализ	мации, необходимой для решения про-			задания к
	проблем-	блемной ситуации, и проектирует процес-			деловой
	ных ситу-	сы по их устранению;			игре, те-
	аций на	– УК-1.10. – критически оценивает			мы вы-
	основе	надежность источников информации, ра-			ступле-
	системно-	ботает с противоречивой информацией из			ний на
	го подхо-	разных источников;			круглом
	да, выра-	– УК-1.11. – разрабатывает и содержа-			столе
	батывать	тельно аргументирует стратегию решения			
	стратегию	проблемной ситуации на основе систем-			
	действий	ного и междисциплинарных подходов;			
		 УК-1.12. – строит сценарии реализации 			
		стратегии, определяя возможные риски и			
		предлагая пути их устранения			
УК-	способен	УК-3.1. – вырабатывает стратегию ко-	2	лекции,	Тестовые
3	организо-	мандной работы и на ее основе организует		практи-	задания,
	вывать и	отбор членов команды для достижения		ческие	кейсовые
	руково-	поставленной цели;		занятия	задания,
	дить ра-	– УК-3.2. – планирует и корректирует ра-			темы вы-
	ботой ко-	боту команды, в том числе на основе кол-			ступле-
	манды,	легиальных решений;			ний на
	,	УК-3.3. – разрешает конфликты и про-			круглом
		тиворечия при деловом общении на осно-			столе
		ве учета интересов всех сторон; создает			310010
		рабочую атмосферу;			
		– УК-3.4. – организует дискуссии по за-			
		данной теме и обсуждение результатов			
		работы команды с привлечением оппо-			
		нентов разработанным идеям;			
		– УК-3.5. – делегирует полномочия чле-			

Код	мпетенция Наимено- вание	Структурные элементы компетенции (в результате освоения дисциплины обучающий должен знать, уметь, владеть)	Этапы формирования компетен- ции в про- цессе освоения ОПОП (год)	Виды занятий для форми- рования компе- тенции	Оценоч- ные средства для оценки уровня сформи- рованно- сти ком- петенции
1	2	3	4	5	6
		нам команды и распределяет поручения, дает обратную связь по результатам			

Примечание:

Компетенция УК-1 — также формируется в ходе освоения дисциплины «Философские проблемы науки и техники», а также в ходе подготовки к процедуре защиты и защиты выпускной квалификационной работы.

Компетенция УК-3 — также формируется в ходе прохождения проектной практики, подготовки к процедуре защиты и защиты выпускной квалификационной работ.

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

Таблица 2

$N_{\underline{0}}$	Наименование	Краткая характеристика оценочного средства	Представление
Π/Π	оценочного		оценочного
	средства		средства в ОМ
1	круглый стол	оценочное средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценивать их умение аргументировать собственную точку зрения	перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола
2	тестирование	средство контроля, которое позволяет выявить уровень знаний, умений и способностей и качеств личности, их соответствие определенным нормам путем анализа способов выполнения обучающимися ряда специальных заданий	банк тестовых заданий
3	кейс-задания	оценочное средство, позволяющее оценить умения диагностировать проблемы, разрабатывать стратегические решения и формулировать предложения по совершенствованию стратегического управления	Комплект кейс- задач
4	деловая игра	оценочное средство, позволяющее оценить навыки принятия стратегических решений, стратегического мышления и управленческого поведения	Задания к деловой игре

Программа оценивания контролируемой дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Контролируемые разделы (темы дисциплины)	Код контролиру- емой компетен- ции (или ее ча- сти)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
1	Содержание стратегического менеджмента. Стратегическое целеполагание. Стратегический анализ макросреды. Отраслевой анализ. Формирование миссии предприятия	УК-1, УК-3	Устный опрос, задания к деловой игре

№ п/п	Контролируемые разделы (темы дисциплины)	Код контролиру- емой компетен- ции (или ее ча- сти)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
2	Корпоративные стратегии. Деловые (бизнес) стратегии. Выбор и реализация стратегии. Стратегии связанной диверсификации.	УК-1, УК-3	Устный опрос, кейс- задания
3	Стратегические проблемы строительных предприятий	УК-1, УК-3	Устный опрос, перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола, тестовые задания

Описание показателей и критериев оценивания компетенций по дисциплине «Стратегический менеджмент» на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 4

Код	Индика-	Показатели и критерии оценивания результатов обучения			
компе-	торы	ниже порогового	пороговый	продви-	высокий уровень
тен-	дости-	уровня	уровень	нутый	(отлично)
ции,	жения	(неудовлетвори-	(удовлетвори-	уровень	, , ,
этапы	компе-	тельно)	тельно)	(xopo-	
ee	тенций	,	,	шо)	
освое-					
кин					
1	2	3	4	5	6
УК-1,	УК-1.8 –	обучающийся не	обучающийся	обуча-	обучающийся де-
2 курс	анализи-	знает значительной	демонстрирует	ющийся	монстрирует знание
	рует про-	части программно-	знания только	демон-	современных тех-
	блемную	го материала, пло-	основного ма-	стрирует	нологий стратеги-
	ситуацию	хо ориентируется в	териала, но не	знание	ческого анализа и
	как си- стему,	принципах и мето-	знает деталей,	матери-	оценки макро- и
	выявляя	дах проведения	допускает не-	ала, не	микросреды орга-
	ee co-	стратегического	точности в	допус-	низации, выявления
	ставля-	анализа внешней и	формулиров-	кает су-	внешних угроз и
	ющие и	внутренней среды,	ках, нарушает	ще-	возможностей, кон-
	связи	оценки стратегиче-	логическую	ствен-	курентных пре-
	между	ской привлекатель-	последова-	ных не-	имуществ и слабо-
	ними	ности бизнеса, не	тельность в	точно-	стей организации,
		знает практику	изложении	стей	практику примене-
		применения страте-	программного		ния стратегическо-
		гического ситуаци-	материала		го ситуационного
		онного анализа,			анализа, исчерпы-
		допускает суще-			вающе и последо-
		ственные ошибки			вательно, четко и
					логично излагает
					материал, хорошо
					ориентируется в
					материале, не за-
					трудняется с отве-
					том при видоизме-
					нении заданий

УК-1.9. –	obymoromywiag na		ofina	opymarovyni ag no
	обучающийся не	обучающийся	обуча-	обучающийся де-
опреде-	знает значительной	демонстрирует	ющийся	монстрирует знание
ляет про- белы в	части программно-	знания только	демон-	разнообразных ис-
	го материала, пло-	основного ма-	стрирует	точников стратеги-
инфор-	хо ориентируется в	териала, но не	знание	ческой информации
мации,	источниках инфор-	знает деталей,	матери-	и умеет находить
необхо-	мации для прове-	допускает не-	ала, не	их оптимальную
димой	дения стратегиче-	точности в	допус-	комбинации в кон-
для ре-	-		•	
шения	ского анализа	формулиров-	кает су-	кретных ситуациях,
проблем-	внешней и внут-	ках, нарушает	ще-	четко и логично из-
ной ситу-	ренней среды орга-	логическую	ствен-	лагает материал, не
ации, и	низации, не знает	последова-	ных не-	затрудняется с от-
проекти-	практику бенчмар-	тельность в	точно-	ветом при видоиз-
рует	кинга, допускает	изложении	стей	менении заданий
процессы	существенные	программного		
по их	ошибки	материала		
устране-		Marephane		
нию				
УК-1.10.	обучающийся не	обучающийся	обуча-	обучающийся де-
крити-	знает значительной	демонстрирует	ющийся	монстрирует знание
чески	части программно-	знания только	демон-	современных тех-
оценива-	го материала, пло-	основного ма-	стрирует	нологий сопостав-
ет	хо ориентируется в	териала, но не	знание	ления экспертных
надеж-	технологиях сопо-	знает деталей,		оценок в ходе про-
ность		-	матери-	-
источни-	ставления эксперт-	допускает не-	ала, не	ведения стратеги-
ков ин-	ных оценок в ходе	точности в	допус-	ческого анализа и
форма-	проведения страте-	формулиров-	кает су-	стратегического
ции, ра-	гического анализа	ках, нарушает	ще-	планирования, но-
ботает с	и стратегического	логическую	ствен-	вейшей практики
противо-	планирования, не	последова-	ных не-	работы с вторичной
речивой	знает практику ра-	тельность в	точно-	и первичной ин-
инфор-	боты с вторичной и	изложении	стей	формацией, четко и
мацией	первичной инфор-	программного		логично излагает
из раз-	мацией, допускает	материала		материал, не за-
ных ис-	существенные	материала		трудняется с отве-
точников				• •
	ошибки			том при видоизме-
XIII 4 4 4				нении заданий
УК-1.11.	обучающийся не	обучающийся	обуча-	обучающийся де-
– разра-	знает значительной	демонстрирует	ющийся	монстрирует знание
батывает	части программно-	знания только	демон-	современных тех-
и содер-	го материала, пло-	основного ма-	стрирует	нологий разработки
жательно	хо ориентируется в	териала, но не	знание	корпоративных и
аргумен-	методах разработки	знает деталей,	матери-	деловых стратегий,
тирует	стратегии, иерар-	допускает не-	ала, не	проведения сессий
страте-	хии и этапах фор-	точности в	допус-	стратегического
гию ре-			_	•
шения	мирования страте-	формулиров-	кает су-	планирования, чет-
проблем-	гий, не знает прак-	ках, нарушает	ще-	ко и логично изла-
ной ситу-	тику стратегиче-	логическую	ствен-	гает материал, не
ации на	ского планирова-	последова-	ных не-	затрудняется с от-
основе	ния, допускает су-	тельность в	точно-	ветом при видоиз-
систем-	щественные ошиб-	изложении	стей	менении заданий
ного и	ки	программного		
		материала		
	<u> </u>	ar opiiwiu		

междис- ципли- нарных	
подходов	
УК-1.12. обучающийся не обучающийся обуча- обучающ	іийся ле-
	уует знание
	ных тех-
and in perputation of shall residue a general competition	разработки
HIM cros-	
Тегии	ев на этапе
принципах и мето- знает деталей, матери- стратегич	
ляя воз- дах разработки допускает не- ала, не планиров	
можные сценариев на этапе точности в допус- оценки р	
риски и стратегического формулиров- кает су- этапе реа	
предла- планирования и ках, нарушает ще- стратегии	
	стики стра-
	ого управ-
нения стратегии, не знает тельность в точно- ления рис	
	огично из-
	атериал, не
рисками, допускает материала затрудня	ется с от-
существенные ветом пр	и видоиз-
ошибки менении	заданий
УК-3 УК-3.1. – обучающийся не обучающийся обуча обучающ	цийся де-
2 курс выраба- знает значительной демонстрирует ющийся монстрир	рует знание
тывает части программно- знания только демон- современ	ных тех-
страте- го материала, пло- основного ма- стрирует нологий	формиро-
гию ко- хо ориентируется в териала, но не знание вания стг	ратегиче-
манднои элементах и функ- знает леталей матери- ских ком	анд, функ-
paootia n may mucchi ctpa- nonveyaet ne- ana ne min mucc	сии и стра-
Ha CC OC-	ого виде-
	ктики фор-
	ия и рабо-
	стратеги-
	планирова-
	ерпывающе
	овательно
HOCTOR	материал,
ленной групп стратегиче- материала не затруд	-
І І ІІЕПИ І ТОТІ І І І І І І І І І І І І І І І І	при видо-
	ии заданий
щественные ошиб-	и задании
ки — УК-3.2. обучающийся не обучающийся обуча- обучающийся	ийод по
	рует знание
The first of the f	ных тех-
THONOT TO MATCHAIR, INTO	_
паботу хо ориснтируется в териала, но не знание ния страт	гегических
команды. методах и правилах знает деталеи, матери- изменени	ий, органи-
	ых проце-
числе на гических измене- точности в допус- дур разра	
	ии страте-
коллеги- ганизационные ках, нарушает ще- гического	о плана,

альных решений	процедурах разработки и реализации стратегического плана, не знает практику согласования стратегического и оперативного управления, допускает существенные ошибки	логическую последова- тельность в изложении программного материала	ствен- ных не- точно- стей	новейшей практики согласования стратегического и оперативного управления, распределения ответственности за реализацию стратегии, исчерпывающе и последовательно излагает материал, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий
УК-3.3. – разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в методах стейкхолдер-анализа, технологиях преодоления сопротивления на этапе реализации стратегии, не знает медиаторскую практику, допускает существенные ошибки	обучающийся демонстрирует знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	обуча- ющийся демон- стрирует знание матери- ала, не допус- кает су- ще- ствен- ных не- точно- стей	обучающийся демонстрирует знание современных технологий стейкхолдер-анализа и преодоления сопротивления на этапе реализации стратегии, знает практику согласования стратегических интересов стекхолдеров, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий
УК-3.4. — органи- зует дис- куссии по задан- ной теме и обсуж- дение результа- тов рабо- ты ко- манды с привле- чением оппонен- тов раз- работан- ным иде- ям	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в способах обсуждения стратегии и результатов ее реализации, стилях руководства стратегическими командами, не знает практику интерактивной разработки стратегического плана, допускает существенные ошибки	обучающийся демонстрирует знания только основного ма- териала, но не знает деталей, допускает не- точности в формулиров- ках, нарушает логическую последова- тельность в изложении программного материала	обуча- ющийся демон- стрирует знание матери- ала, не допус- кает су- ще- ствен- ных не- точно- стей	обучающийся демонстрирует знание современных технологий обсуждения стратегии и результатов ее реализации, стилей руководства стратегическими командами, новейшей практики интерактивной разработки стратегического плана, четко и логично излагает материал, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий

	УК-3.5. –	обучающийся не	обучающийся	обуча-	обучающийся де-
	делеги-	знает значительной	демонстрирует	ющийся	монстрирует знание
	рует	части программно-	знания только	демон-	современных тех-
	полно-	го материала, пло-	основного ма-	стрирует	нологий распреде-
	КИРОМ	хо ориентируется в	териала, но не	знание	ления ответствен-
	членам команды	принципах и пра-	знает деталей,	матери-	ности за разработку
	и распре-	вилах распределе-	допускает не-	ала, не	и реализацию стра-
	деляет	ния ответственно-	точности в	допус-	тегии, новейшей
1 '	поруче-	сти за разработку и	формулиров-	кает су-	практики делегиро-
	ния, дает	реализацию страте-	ках, нарушает	ще-	вания задач и обя-
	обратную	гии, не знает прак-	логическую	ствен-	занностей руково-
	связь по	тику делегирования	последова-	ных не-	дителя групп стра-
1	результа-	задач и обязанно-	тельность в	точно-	тегического плани-
	там.	стей руководителя	изложении	стей	рования, четко и
		групп стратегиче-	программного		логично излагает
		ского планирова-	материала		материал, не за-
		ния, допускает су-			трудняется с отве-
		щественные ошиб-			том при видоизме-
		КИ			нении заданий

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1 Кейс-задания

Комплект кейс-задач включает в себя описание конкретной ситуации и перечень вопросов и задании к ней и предусматривает 2-3 кейса по темам дисциплины.

При глубоком обоснованном ответе на кейс-задание с рассмотрением нескольких вариантов решения проблемы, участии в обсуждении варианта решения другой группы ставится оценка «отлично». При недостаточно обоснованном решении кейс-задания, отсутствии альтернатив и пассивном обсуждении присваивается оценка «хорошо». В случае, если кейс-ситуация была рассмотрена поверхностно, ответ частично правильный, отсутствует аргументация в ходе дискуссии - присваивается оценка «удовлетворительно». Оценка «неудовлетворительно» ставится при отсутствии решения кейсзалания.

Пример: Тема «Выбор и реализация стратегии»

Цель задания — закрепить знания по критериям и правилам разработки и оценки стратегических альтернатив

А) Прочитайте ситуацию «Скок-скок, где же сок?»

Уфимский филиал одного из крупнейших производителей соков и нектаров ЗАО «Тиинус» за последние три года неизменно увеличивал объемы продаж в регионе. Заместитель директора филиала по стратегическому развитию — Латыпов Рустем Артурович находился в глубокой задумчивости. Сегодня, в понедельник, его вызвал генеральный директор Нефедьев Александр Сергеевич, который вернулся на прошлой неделе с очередного совещания в Подмосковье. Нефедьев сообщил, что в течение ближайших трех дней они должны подготовить стратегический план работы филиала на период до 2011 года, а также подробный план первоочередных мероприятий на 2008 год. Задача со стороны собственника ставится прежняя - планомерное увеличение объема продаж продукции ЗАО

«Тиинус» на территории Республики Башкортостан и Оренбургской области. Защита плана состоится в ближайшую пятницу на расширенном заседании Совета директоров ЗАО «Тиинус» в штаб-квартире компании (г. Москва).

Предыдущие несколько лет работы филиала можно оценить в целом как довольно успешные. По результатам недавно завершившегося 2007 года Уфимский филиал осуществлял поставку всей линейки нектаров и соков ключевым товаропроводящим сетям – как региональным, так и федерального уровня (таким как «Пятерочка», «Полушка», «Матрица», «MetroCash&Carry», «Рамстор», «Паттерсон» и ряд других). Например, в ряде крупных городов Башкортостана есть свои локальные товарные сети: «Семь копеек» г. Стерлитамак, «Садко» г. Нефтекамск). Взаимоотношения с ключевыми конечными продавцами складываются непросто: каждый из них требует значительной оплаты за то, чтобы продукция «Тиинуса» занимала достойное место на торговых площадях. Так, стоимость размещения продукции «Тиинус» только в одной из сетей составила в 2007 году один миллион двести тысяч рублей (эта операция получила название контрактование). Тем не менее, в 2007 году уфимским филиалом было успешно внедрено продвижение новых марок продукции: соки, каши и пюре для малышей и будущих мам под маркой «Фрутомама»; питьевая вода (с газом и без газа) «Тиин-источник». Общий валовый объем продаж составил: по итогам 2006 года – 450 млн. руб.; по итогам 2007 года – 640 млн. руб. В структуре уфимского филиала находятся такие подразделения как: отдел по поставкам в крупные торговые сети, отдел прямых продаж, отдел региональных продаж и отдел логистики, имеются дистрибьюторы во всех крупных городах Республики Башкортостан и Оренбургской области. Общая штатная численность в 2007 году составляет 95 человек.

Однако в течение последних лет проявились и стали усиливаться проблемы. К ним, в первую очередь, следует отнести жесткую привязанность работы уфимского филиала к центральному офису. Если раньше необходимо было отчитываться по объемам продаж по итогам каждого месяца, то, начиная с 2006 года, такая отчетность стала подекадной. Несмотря на внедрение корпоративной информационной системы, позволяющей оперативно в режиме он-лайн представлять отчеты центральному офису, это отнимает много времени у дистрибьюторов и абсолютно всех работников филиала. Ведь практически все сотрудники филиала постоянно выезжают в торговые точки по всей территории (иногда в день проезжая до 700 км!), отслеживают то, как продается товар и где он выставлен в торговом зале («А где наш сок?»). Кроме того, начиная с 2007 года, центральный офис ввел планирование и соответствующую отчетность не только по общему объему продаж, но и по каждой позиции продуктовой линейки. В результате, работники уфимского филиала при том же уровне заработной платы были обязаны прилагать дополнительные усилия по выполнению плана продаж в масштабах всего ассортиментного перечня. Усложнение работ при том же фонде заработной платы привело к тому, что по итогам 2007 года количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации, составило 21 человек.

Следующей проблемой, проявившей себя в последние годы, стало нарастание дебиторской задолженности. Ее основной источник — отсутствие оборотных средств у торговых предприятий и, как следствие, задержка оплаты за полученный на реализацию товар. Видя нарастание дебиторской задолженности во втором полугодии 2007 года, центральный офис ввел жесткий контроль за соблюдением платежной дисциплины, обязав уфимский филиал требовать оплаты за поставленную продукцию в период не более чем семь банковских дней. В противном случае будет уменьшена премиальная часть для всех сотрудников уфимского филиала пропорционально допущенным срокам задержек оплаты.

итогам 2007 года дебиторская задолженность оставалась непогашенной. Но руководству уфимского филиала удалось отстоять позиции, заработная плата, надбавки и бонусы были выплачены в полном объеме. Однако в центральном офисе было заявлено, что больше пойти навстречу работникам филиала они не смогут.

Еще один существенный фактор, влияющий на работу уфимского филиала – конкурентная борьба с поставщиками других производителей соков и нектаров. На региональном рынке продукции ЗАО «Тиинус» противостоят три основных игрока: ОАО «Добро», ОАО «К-7», ОАО «Моя родня». По результатам 2007 года общий объем продаж нектаров и соков в регионе был распределен следующим образом: 26 % - ЗАО «Тиинус», 22 % - ОАО «Добро», 19 % - ОАО «К-7», 16% - ОАО «Моя родня». Оставшиеся 17 % занимают другие производители соков. Если сравнивать эти данные с предыдущим 2006 годом, то видно, что значительно увеличил свою долю (на 3,5 %) ОАО «Добро». У остальных поставщиков доля рынка понизилась на 0,5-1,5 %. Это связано со сменой собственника и привлечением дополнительных инвестиций, направленных на расширение ассортимента и проведение агрессивной рекламной кампании. Расходы на контрактование представительства ОАО «Добро» в 2007 году в 1,5 раза превысили бюджет на аналогичные цели уфимского филиала ЗАО «Тиинус». Кроме того, ближайшие конкуренты выставляли свою продукцию в аналогичном сегменте по ценам несколько ниже тех, которые мог позволить себе ЗАО «Тиинус». Так, конкуренты дважды проводили в 2007 году акции «Пять пакетов соков по цене четырех!», в то время как уфимский филиал из-за своей жесткой привязанности к центральному офису такой возможности не имел. Все это способствовало тому, что ближайший конкурент отвоевал некоторую долю рынка.

Значительно усложнилась внешняя среда, в которой приходится работать уфимскому филиалу. Кроме того, что на рынке представлены соки, нектары, пюре и минеральная вода других производителей, часть рынка активно осваивается товарами — заменителями напитков и соков: это, прежде всего, продукция крупнейших производителей «Кокакола» и «Пепси-кола». Эти крупнейшие мировые производители напитков разместили свои производства поблизости («Кока-кола» в городе Самара, «Пепси-кола» в городе Екатеринбург»). Транспортная доступность (450 км от города Уфы), активная реклама в федеральных и местных СМИ, проведение промо-акций — все это отнимает существенную долю рынка у уфимского филиала ЗАО «Тиинус».

Начиная с 2008 года, возросла степень государственного регулирования в сфере продаж продуктов питания. Это, прежде всего, касается выдерживания сроков годности продаваемой продукции, что не всегда соблюдалось в розничных сетях. Дело в том, что один из самых дорогих и качественных соков – сок «Ы» – содержит повышенный процент натуральной мякоти. Это, безусловно, повышает его вкусовые качества, но в то же время существенно уменьшает то время, когда он может находиться на этапах транспортирования, доставки и нахождения на стеллажах в магазине. Ряд жалоб покупателей на то, что они приобрели этот сок ненадлежащего качества наносят урон торговой марке и негативно влияют на объемы продаж.

Из разговора Латыпова Р. А. с директором филиала Нефедьевым А. С. в последний понедельник: «Рустем! Нам необходимо подготовить стратегию развития до 2011 года с планом первоочередных мероприятий на 2008 год уже к четвергу. Поэтому первоначальный вариант должен быть готов в среду в 12.00. Мы его обсуждаем с привлечением руководителей подразделений, ты дорабатываешь его с учетом пожеланий и в четверг с утра представляешь окончательный вариант».

Латыпов Р. А.: «Александр Сергеевич, задача мне понятна. Вот только нам самим нужно определиться с основной стратегией развития: или же мы будем продвигать нашу продукцию по всей республике и Оренбургской области, или мы охватим только крупные города, с населением не менее 70 тысяч человек, но зато будем там продвигать всю нашу линейку? Впрочем, могут быть и другие варианты».

Нефедьев А. С.: «Да, могут быть и другие варианты. Вспомни — ведь мы обсуждали проект открытия производства нашего основного сока на производственной площадке на Уфимском шоссе? Прошу подготовить свои предложения, как можно больше разных вариантов и под них план ближайших мероприятий».

Б) Ответьте на вопросы:

- Какие стратегические альтернативы существуют для уфимского филиала ЗАО «Тиинус»? Разработайте не менее 5 альтернатив
- Какую стратегическую альтернативу Вы предлагаете для уфимского филиала ЗАО «Тиинус»? Обоснуйте свой выбор
- В) Проведите сравнительную оценку разработанных альтернатив по критериям соответствия ситуации, приемлемости и реализуемости

3.2 Тестовые задания

По дисциплине «Стратегический менеджмент» предусмотрено проведение письменного тестирования, которое проводится в конце изучения всех разделов дисциплины. Результаты тестирования учитываются при проведении промежуточной аттестации. Общий объем банка тестовых заданий составляет 60 единиц (1 тестирование, 3 варианта по 20 заданий).

Пример:

Вариант 1

- 1. Степень дифференциации продукции прямо или обратно пропорциональна силе конкуренции в отрасли (подчеркните правильный ответ)
- 2. Уровень постоянных издержек прямо (обратно) пропорционален силе конкуренции в отрасли (подчеркните правильный ответ)
- 3. Центральный ринг в модели отраслевой конкуренции М.Портера это:
- действующие игроки рыночная власть покупателей
- товары-субституты рыночная власть поставщиков
- угроза вхождения новых игроков
- 4. Фирмы из одной стратегической группы конкурентов характеризуются одинаковыми
- рыночными активностями долей рынка
- ассортиментом товаров рекламными бюджетами
- 5. Как правило, в каждом бизнесе количество ключевых факторов успеха
- -2 -3 -10
- 6. В каких современных теориях конкурентоспособности необходимым условием выдвигается сотрудничество конкурентов
- Теория кластеров М.Портера нимательских экосистем Дж.Ф.Мура
- Стратегия голубого океана У. Чан Кима, Теория «Соконкуренции» А.М. Брандербур-Рене Моборна гера и Б.Дж. Нейблаффа
- Теория «Ценностных дисциплин» М.Трес•и иТеория интеллектуального лидерства
 Ф.Вирсемы Г.Хэмела и К.К.Прахалада
- Теория «газелей» Д. БерчаТеория предпри-
 - 7. В каких современных теориях конкурентоспособности необходимым условием выдвигается инновация
- Теория кластеров М.Портера
- Стратегия голубого океана У. Чан Кима, Рене Моборна
- Теория «Ценностных дисциплин» М.Треси и Ф.Вирсемы
- Теория предпринимательских экосистем Дж.Ф.Мура
 - 8. Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах; усиление их и создание репутации и имиджа товара являются элементами деловой стратегии
 - лидерства в издержках

- фокусирования

Теория

Теория

- дифференциации

- оптимальных издержек

бургера и Б.Дж. Нейблаффа

Г.Хэмела и К.К.Прахалада

Теория «Соконкуренции» А.М. Брандер-

лидерства

Берча

Д.

интеллектуального

«газелей»

9. Преобладание ценовой конкуренции являетс стратегии	ся необходимым рыночным условием для
- лидерства в издержках	- фокусирования
- дифференциации	- оптимальных издержек
10. Предоставление покупателям большей ценн	
преимущества стратегии	
11. Специализация на определенном соотношен	
- лидерства в издержках	- фокусирования
- дифференциации	- оптимальных издержек
12. В какой деловой стратегии ассортиментный	
зовый продукт без излишеств	nacop opnenimpoban na ka teerbennishi oa
- лидерства в издержках	- фокусирования
- дифференциации	- оптимальных издержек
13. Разнообразие спроса на продукцию по стр	•
условием для стратегии	уктуре излистей необходимым рыно-шым
- лидерства в издержках	- фокусирования
- дифференциации	- оптимальных издержек
 - дифференциации 14. Географическая специализация характерна д 	<u>-</u>
- дифференциации - фокусировани	
15. Для какой стратегии велик риск имитирован	
- лидерства в издержках	- фокусирования
- дифференциации	- оптимальных издержек
16. Какая деловая стратегия таит опасность «зас	
- лидерства в издержках	- фокусирования
- дифференциации	- оптимальных издержек
17. Насколько хорошо работает существующая	стратегия оценивают качественно (выое-
рите несколько вариантов):	1
- законченность стратегии	- финансовые результаты
- внутренняя непротиворечивость	- увеличение прибыли
- соответствие ситуации	,
18. Насколько хорошо работает существующая	стратегия оценивают количественно (вы-
берите несколько вариантов):	1
- законченность стратегии	- финансовые результаты
- внутренняя непротиворечивость	- стратегические результаты
- соответствие ситуации	
19. Конкурентоспособность организации по цен	ам и затратам можно выявить из (выбери-
те несколько вариантов):	
- анализ затрат	
- анализа внешней среды	
- анализа производственного потенциала	
- анализа цепочки ценностей	

- 20 Стратегия лидерства на основе низких издержек работает лучше всего в ситуациях (выберите несколько вариантов):
- продукция отрасли в основном одинаковая
- продукция в отрасли разнообразная
- многие потребители чувствительны к ценам
- наличие большого числа товаровзаменителей
- высокая покупательская способность
- большинство покупателей используют продукцию одинаково
- покупатели не имеют проблем при переходе от одного продавца к другому
- крупные покупатели обладают возможностями, чтобы сбивать цены

3.3. Задания к деловой игре

Деловые игры — метод имитации ситуаций, моделирующих профессиональную или иную деятельность путем игры, по заданным правилам. Основное, существенное значение в деловой игре имеют действия участников. Итоговый рефлексивный разбор их действий может нести главное дидактическое или психологическое воздействие, выступая в этом случае, как составная часть игровой структуры.

Цель: углубить, систематизировать и закрепить теоретические знания обучающихся; получить практический опыт их применения, сформировать умения принятия стратегических решений. Тематика игры устанавливается в соответствии с изученной темой.

Критерии оценки участия в ролевой игре:

- качество анализа избираемых вариантов игровой деятельности;
- точность, правильность и полнота выполнения игрового задания;
- разнообразие, логика и креативность ролевого поведения;
- активность при рефлексии результатов игры и обсуждении вариантов других игроков

ТЕМА Содержание стратегического менеджмента. Целеполагание в стратегическом менеджменте

Деловая игра «Грант на открытие бизнеса» предназначена для отработки навыков формулирования миссии и стратегического видения компании. Формат проведения игры — каждый обучающийся играет роль молодого предпринимателя, получившего грант 3 млн. руб. на открытие бизнеса.

Обучающиеся могут объединить начальные капиталы и организовать совместный бизнеса. Каждая команда должна подготовить развернутое заявление о миссии и презентовать его перед группой, не озвучивая названия своего предприятия. Слушатели выполняют роль потенциальных клиентов. Общая задача — проверить наличие и правильную формулировку всех элементов миссии и стратегического видения.

Задания:

- сформулируйте новую идею, касающуюся вашего бизнеса (видение)
- сформулируйте те ценности, которыми необходимо руководствоваться при новом ведении бизнеса
- Проведите презентацию идей и ценностей (5 мин.) Ваша задача состоит в том, чтобы люди не только поняли, но и поверили, прониклись убеждением в справедливости и эффективности предлагаемой идеи.

3.4 Темы выступлений на круглом столе

Круглый стол дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия) при изучении вопросов стратегического анализа.

Цели и задачи круглого стола:

- улучшение информированности членов группы;
- развитие горизонтальных коммуникаций и взаимопонимания;
- разработка новых идей, решений, повышение активности обучающихся и стимулирование их к нахождению новых вариантов ответов;
- создание коллектива единомышленников, способных к сотрудничеству и взаимопомощи;
- осуществление многоаспектной экспертизы любой идеи путём критического анализа, реального осмысления и прогнозирования потенциальных проблем.

Регламент проведения «круглого стола»

Обозначение темы «круглого стола», его цели и основных задач -3 минуты.

Поочерёдное выступление участников с научными докладами по теме «круглого стола» — 5-10 минут. Ответы на вопросы — не более 3-х минут на один вопрос.

Дискуссионное обсуждение докладов – не более 15-ти минут на обсуждение одного доклада. Подведение итогов «круглого стола» – 10 минут.

Пример круглого стола: **Стратегические проблемы строительных предприятий**

Цель круглого стола – обсудить:

- сложившуюся ситуацию и тенденции развития строительства в России;
 - особенности развития строительных организаций;
- ключевые проблемы долгосрочного развития строительных организаций;
 - перспективы долгосрочного развития строительных организаций;
- возможные стратегии долгосрочного развитии строительных организаций.

Программа мини-выступлений:

- итоги развития строительного комплекса за последние пять лет;
- драйверы развития строительного комплекса;
- барьеры развития строительного комплекса;
- стратегии развития строительных организаций России и их эффективность;
- перемены, которые необходимо совершить в системе стратегического управления строительными организациями.

3.5. Промежуточная аттестация

Видом промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом по направлению подготовки 08.04.01 Строительство является зачет. Цель проведения зачета — проверка уровня усвоения знаний, полученных в ходе изучения дисциплины.

Тематика вопросов, выносимых на зачет

- 1. Стратегический менеджмент сущность, отличия от оперативного.
- 2. Стратегические решения и их значение. Роль высшего руководства предприятия в принятии стратегических решений. Подходы к созданию стратегии.
 - 3. Стратегия понятие, сущность. Школы стратегий.
- 4. Уровни экономических стратегий: корпоративные, деловые, функциональные.
 - 5. Этапы и содержание стратегического управления.
- 6. Стратегическое видение перспектив предприятия, его элементы и назначение
- 7. Стратегическое планирование на уровне бизнес-единицы. Элементы стратегического плана.
 - 8. Миссия элементы, функции, разработка.
 - 9. Стратегические цели предприятия виды, требования, разработка.
- 10. Внешняя среда предприятия понятие, структура. Оценка неопределенности внешней среды в стратегическом управлении.
 - 11. Анализ макросреды предприятия. PEST анализ.
 - 12. SWOT-анализ: матрица, этапы построения, применение.
- 13. Анализ факторов внешней среды в методе SWOT. Матрицы возможностей и угроз
- 14. Форсайтинг как метод стратегического прогнозирования. Принципы и технологии форсайтинга
 - 15. Сценарное планирование. Виды сценариев, способы построения.
- 16. Стратегические характеристики отрасли и их значение при выборе стратегии.
- 17. Модель отраслевой конкуренции М.Портера (5 сил) и ее значение для выбора стратегии.
- 18. Сила «центрального ринга» в модели Портера. Факторы, определяющие интенсивность конкуренции.
- 19. Рыночная власть поставщиков и покупателей в модели отраслевой конкуренции М. Портера. Факторы, определяющие интенсивность конкуренции.
- 20. Угроза вхождения новых конкурентов в отрасль. Виды барьеров по вхождению.
- 21. Конкуренция с товарами-субститутами. Факторы, влияющие на остроту конкуренции
- 22. Стратегические группы конкурентов отрасли. Карта стратегических групп.

- 23. Ключевые факторы успеха в отрасли. Оценка конкурентной позиции фирм с использованием КФУ.
 - 24. Анализ внутренней среды фирмы: подходы, матрицы, результаты
 - 25. Комплексная оценка текущей конкурентоспособности компании
- 26. Типы конкурентных преимуществ и стратегий конкуренции. Модель М.Портера.
- 27. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, основные условия, риски.
 - 28. Цепочка ценностей компании: анализ и управление.
- 29. Дифференциация и создание потребительской ценности. Подходы к дифференциации товара.
 - 30. Стратегия широкой дифференциации. Условия применения, риски.
- 31. Фокусирование на рыночной нише: сущность, основные условия, риски. Сфокусированные стратегии.
 - 32. Современные теории конкуренции и конкурентных преимуществ.
- 33. Анализ ключевых компетенций предприятия и их использование при разработке стратегии развития.
- 34. Основные черты корпоративных стратегий. Типы корпоративных стратегий.
 - 35. Стратегии интенсивного роста и матрица И.Ансоффа (товар-рынок).
- 36. Стратегии интегрированного роста. Преимущества и риски интегрированных компаний.
- 37. Стратегия регрессивной (обратной) интеграции: преимущества, условия применения.
- 38. Стратегия прогрессивной (прямой) интеграции: преимущества, условия применения.
 - 39. Типы диверсификации. Стратегии диверсифицированного роста.
 - 40. Международная конкуренция и международные стратегии.
 - 41. Стратегические альянсы. Виды, причины создания.
 - 42. Стратегии сокращения: типология, условия применения.
 - 43. Стратегические альтернативы понятие, виды, разработка
- 44. Выбор стратегической альтернативы. Ключевые факторы и методы выбора.
 - 45. Выбор стратегии по матрице Томпсона-Стрикленда.
 - 46. Стейкхолдер-анализ в выборе стратегии. Карта стейкхолдеров.
- 47. Портфельный анализ. Матрица БКГ, GE и Мак-Кинзи как методы анализа диверсифицированной компании.
 - 48. Реализация стратегии: этапы, функции, риски.
- 49. Стратегические изменения: типы, области, закономерности на различных этапах жизненного цикла компании. Модели жизненного цикла И. Адизеса и Л. Гренеру.
- 50. Этапы проведения стратегических изменений по К.Левину и Дж. Коттеру
- 51. Изменение организационной структуры. Модели и схемы реструктуризации

- 52. Изменение организационной культуры: методы и подходы
- 53. Сопротивление стратегическим изменениям: причины, методы преодоления. Модель анализа «силового поля». Стратегический контроль. Понятие, принципы, подходы к построению, результаты 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

4.1 Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Контроль результатов обучения обучающихся, этапов и уровня формирования компетенций по дисциплине «Стратегический менеджмент» осуществляется через проведение входного, текущего, рубежных и выходного контролей и контроля самостоятельной работы.

Формы текущего, промежуточного и итогового контроля и контрольные задания для текущего контроля разрабатываются кафедрой исходя из специфики дисциплины, и утверждаются на заседании кафедры.

4.2 Критерии оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Описание шкалы оценивания достижения компетенций по дисциплине приведено в таблице 6.

Таблица 6

Уро-	Отметка по	Описание
вень	пятибалль-	
освое-	ной систе-	
кин	ме (проме-	
компе-	жуточная	
тенции	аттестация)	
высо-	«зачтено»	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глу-
кий		бокое знание учебного материала, умеет свободно выполнять за-
		дания, предусмотренные программой, усвоил основную литерату-
		ру и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной
		программой. Как правило, обучающийся проявляет творческие
		способности в понимании, изложении и использовании материала
базо-	«зачтено»	Обучающийся обнаружил полное знание учебного материала,
вый		успешно выполняет предусмотренные в программе задания, усво-
		ил основную литературу, рекомендованную в программе
nopo-	«зачтено»	Обучающийся обнаружил знания основного учебного материала
говый		в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей ра-
		боты по профессии, справляется с выполнением практических за-
		даний, предусмотренных программой, знаком с основной литера-
		турой, рекомендованной программой, допустил погрешности в
		ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий,
		но обладает необходимыми знаниями для их устранения под ру-
		ководством преподавателя
_	«не зачтено»	Обучающийся обнаружил пробелы в знаниях основного учебного
		материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении
		предусмотренных программой практических заданий, не может

Уро-	Отметка по	Описание
вень	пятибалль-	
освое-	ной систе-	
ния	ме (проме-	
компе-	жуточная	
тенции	аттестация)	
		продолжить обучение или приступить к профессиональной дея-
		тельности по окончании образовательной организации без допол-
		нительных занятий

4.2.1. Критерии оценки устного ответа при текущем контроле и промежуточной аттестации

При ответе на вопрос обучающийся демонстрирует:

знания: основных понятий стратегического менеджмента, методологии и эволюции развития концепций стратегического управления, школ стратегического менеджмента; элементов и функций миссии и стратегического видения организации; иерархии и этапов формирования стратегий; типов корпоративных, деловых и функциональных стратегий; методов разработки корпоративной стратегии; методов оценки и выбора стратегических альтернатив; требований к построению систем стратегического контроля; методов проведения стратегических изменений; инструментов реализации стратегии

умения: самостоятельно осуществлять поиск и сбор стратегической информации;- выбирать и применять способы ее обработки, анализа и представления в процессе разработки стратегии организации; - формулировать миссию организации; проводить ситуационный SWOT-анализ; разрабатывать и проводить в жизнь стратегическое видение организации; обосновывать целевые индикаторы стратегических целей организации; разрабатывать и проводить оценку возможных стратегических альтернатив; документально оформлять стратегический план; определять причины и выбирать методы снижения сопротивления стратегическим изменениям; обосновывать и реализовывать меры по корректировке стратегии

владение навыками: стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, выявления внешних угроз и возможностей, стратегического анализа и оценки конкурентных преимуществ и слабостей организации; оценки стратегической привлекательности бизнеса и конкурентной позиции организации на рынке; стратегического целеполагания; разработки и реализации стратегических решений.

Критерии оценки

Отлично/ зачтено

обучающийся демонстрирует:

- уверенное знание эволюции развития концепций стратегического управления и особенностей современно методологии стратегического управления; вклада всех школ стратегического менеджмента в современную методологию, элементов и функций миссии, стратегического видения и стратегических целей организации; иерархии и детализированных этапов формирования стратегий; современных методов разработки корпоративной стратегии; методов оценки и выбора стратегических альтернатив; полных требований к построению современных систем стратегического контроля; современных методов проведения стратегических изменений и инструментов реализации стратегии; состава и вида функциональных стратегий организации; современных организационных процедур принятия стратегических управленческих

решений по основным функциональных областям деятельности; современных моделей и методов анализа взаимосвязей функциональных стратегий; современных альтернативных инструментов стратегического анализа внешней и внутренней среды организации; концепции голубого океана Ч. Кима и Р. Моборна, принципов стратегии голубого океана, способы создания голубого океана

- умение самостоятельно осуществлять поиск и сбор всей стратегической информации; выбирать и применять оптимальные способы ее обработки, анализа и представления в процессе разработки стратегии организации; формулировать развернутое заявление о миссии организации; проводить ситуационный SWOT-анализ с обоснованием конкретных стратегических решений; разрабатывать и проводить в жизнь стратегическое видение организации, обосновывать целевые индикаторы стратегических целей организации с применением экономико-математических методов; разрабатывать и проводить оценку возможных стратегических альтернатив с обоснованием оптимальной стратегии; документально оформлять стратегический план и его приложения; определять причины и выбирать оптимальные методы снижения сопротивления стратегическим изменениям; обосновывать и реализовывать меры по корректировке стратегии с выделением первоочередности; применять методы разработки и внедрения системы сбалансированных показателей Нортона-Каплана; разрабатывать стратегическую карту сбалансированных показателей по ключевым и специфическим проекциям деятельности организации; применять методы идентификации ключевых для развития и конкурентоспособности организации факторов внешней и внутренней среды организации; анализировать бизнес-идеи на соответствие принципам голубого океана и применять все способы поиска голубых океанов;
- успешное владение развитыми навыками стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, конкурентных преимуществ и слабостей организации; оценки стратегической привлекательности бизнеса и конкурентной позиции организации на рынке; стратегического целеполагания; разработки и реализации стратегических решений; разработки корпоративной стратегии организации, в т.ч. голубого океана; стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, выявления внешних угроз и возможностей;

Хорошо/ зачтено

обучающийся демонстрирует базовые знания:

- классической методологии и основных концепций стратегического управления; основных школ стратегического менеджмента, основных элементов и функций миссии, стратегического видения и стратегических целей организации, иерархии и укрупненных этапов формирования стратегий; основных методов разработки корпоративной стратегии; оценки и выбора стратегических альтернатив; проведения стратегических изменений и инструменты реализации стратегии; основных требований к построению систем стратегического контроля; состава и основных видов функциональных стратегий организации; основных организационных процедур принятия стратегических управленческих решений по основным функциональных областям деятельности; основных моделей и методов анализа взаимосвязей функциональных стратегий; большинства инструментов стратегического анализа внешней и внутренней среды организации; концепции голубого океана Ч. Кима и Р. Моборна, основных принципов стратегии голубого океана и большинства способов создания голубого океана:
- умение самостоятельно осуществлять поиск и сбор ключевой стратегической информации; выбирать и применять адекватные способы ее обработки, анализа и представления в процессе разработки стратегии организации; формулировать краткую миссию организации; проводить ситуационный SWOT-анализ; разрабатывать стратегическое видение организации, обосновывать основные целевые индикаторы стратегических целей организации; разрабатывать и проводить оценку возможных стратегических альтернатив; документально оформлять стратегический план; определять основные причины и выбирать адекватные методы снижения сопротивления стратегическим изменениям; обосновывать и реализовывать основные меры по корректировке стратегии; применять методы разработки системы сбалансированных показателей Нортона-Каплана; разрабатывать стратегическую карту сбалансированных показателей по ключевым проекциям деятельности организации; применять методы

идентификации ключевых для развития и конкурентоспособности организации факторов внешней и внутренней среды организации; анализировать бизнес-идеи на соответствие принципам голубого океана и применять способы поиска голубых океанов;

- владение большинством навыков стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, конкурентных преимуществ и слабостей организации; оценки стратегической привлекательности бизнеса и конкурентной позиции организации на рынке; стратегического целеполагания; основными навыками разработки и реализации стратегических решений; разработки корпоративной стратегии организации, в т.ч. голубого океана; стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, выявления внешних угроз и возможностей

удовлетворительно/зачтен о обучающийся демонстрирует знания:

- некоторых концепций стратегического управления и школ стратегического менеджмента; некоторых элементов и функций миссии, стратегического видения и стратегических целей; некоторых этапов формирования стратегий; некоторых методов разработки корпоративной стратегии; некоторых видов функциональных стратегий организации; некоторых организационных процедур принятия стратегических управленческих решений по основным функциональных областям деятельности; некоторых моделей и методов анализа взаимосвязей функциональных стратегий; некоторых инструментов стратегического анализа внешней и внутренней среды организации; некоторых положения концепции голубого океана Ч. Кима и Р. Моборна; принципов стратегии голубого океана и способов создания голубого океана
- умение осуществлять поиск и сбор фрагментарной стратегической информации; выбирать и применять некоторые способы ее обработки, анализа и представления в процессе разработки стратегии организации; формулировать миссию организации с отдельными нарушениями правил; проводить начальные этапы ситуационного SWOT-анализа; разрабатывать краткое стратегическое видение организации, обосновывать некоторые целевые индикаторы стратегических целей организации; проводить неполную оценку ограниченного круга возможных стратегических альтернатив; частично документально оформлять стратегический план; определять некоторые причины и выбирать допустимые методы снижения сопротивления стратегическим изменениям; обосновывать и реализовывать некоторые меры по корректировке стратегии; применять отдельные методы системы сбалансированных показателей Нортона-Каплана; разрабатывать стратегическую карту сбалансированных показателей по некоторым проекциям деятельности организации; идентифицировать некоторые факторы внешней и внутренней среды организации; фрагментарно анализировать бизнес-идеи на соответствие принципам голубого океана и применять некоторые способы поиска голубых океанов;
- слабое владение отдельными навыками стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, выявления внешних угроз и возможностей, конкурентных преимуществ и слабостей организации; оценки стратегической привлекательности бизнеса и конкурентной позиции организации на рынке; стратегического целеполагания; разработки и реализации частных стратегических решений; разработки корпоративной стратегии организации, в т.ч. голубого океана; стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, выявления внешних угроз и возможностей;

неудовлетворительно/ не зачтено Обучающийся демонстрирует:

- незнание значительной части программного материала, плохо ориентируется в методологии и эволюции развития концепций стратегического управления, школах стратегического менеджмента, элементах и функциях миссии, стратегического видения и стратегических целей организации, иерархии и этапах формирования стратегий; методов разработки корпоративной стратегии; методов оценки и выбора стратегических альтернатив; требований к построению систем стратегического контроля; методов проведения стратегических изменений; инструментов реализации стратегии; состава и видов функциональных стратегий организации; организационных процедур принятия стратегических управленческих решений по основным функциональных областям деятельности; моделей и методов анализа взаимосвязей функциональных стратегий; инструментов стратегического анализа внешней и внутренней среды орга-

низации; концепции голубого океана Ч. Кима и Р. Моборна, принципов стратегии голубого океана, способов создания голубого океана

- неумение самостоятельно осуществлять поиск и сбор стратегической информации; выбирать и применять способы ее обработки, анализа и представления в процессе разработки стратегии организации; формулировать миссию организации; проводить ситуационный SWOT-анализ; разрабатывать и проводить в жизнь стратегическое видение организации, обосновывать целевые индикаторы стратегических целей организации; самостоятельно разрабатывать и проводить оценку возможных стратегических альтернатив; документально оформлять стратегический план; определять причины и выбирать методы снижения сопротивления стратегическим изменениям; обосновывать и реализовывать меры по корректировке стратегии; применять методы системы сбалансированных показателей Нортона-Каплана; разрабатывать стратегическую карту сбалансированных показателей по ключевым проекциям деятельности организации; идентифицировать ключевые для развития и конкурентоспособности организации факторы внешней и внутренней среды организации; анализировать бизнес-идеи на соответствие принципам голубого океана и применять способы поиска голубых океанов
- не владение навыками стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, оценки стратегической привлекательности бизнеса и конкурентной позиции организации на рынке; стратегического целеполагания; разработки и реализации стратегических решений; разработки корпоративной стратегии организации, в т.ч. голубого океана; стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, выявления внешних угроз и возможностей

4.2.2. Критерии оценки выполнения тестовых заданий

При выполнении тестовых заданий обучающийся демонстрирует знания основных концепций, теорий и методов стратегического менеджмента

Критерии оценки выполнения тестовых заданий

отлично	обучающийся дал более 80% правильных ответов
хорошо	обучающийся дал от 66 до 80% правильных ответов
удовлетворительно	обучающийся дал от 50 до 65 % правильных ответов
неудовлетворительно	обучающийся дал менее 49% правильных ответов

4.2.3. Критерии оценки выполнения кейс-заданий

При работе над кейсами обучающийся демонстрирует знания основных концепций, теорий и методов стратегического менеджмента, умение применять их в анализе конкретной ситуации и навыки обоснования выводов и предложений по решению проблем применительно к теме кейса.

Критерии оценки

	<u> </u>	
отлично	обучающийся демонстрирует:	
	- системные знания теории и практики по вопросам, описываемым в кейсе, спо-	
	собность использовать информацию по смежным проблемам, свободно ориентируется	
	в материале, не затрудняется с ответом на дополнительные вопросы;	
	- умение идентифицировать и анализировать проблемы, описываемые в ситуации,	
	применять концепции и методы стратегического менеджмента	
	- успешное и системное владение навыками по использованию технологий страте-	
	гического менеджмента и обоснованию стратегических решений	
хорошо	обучающийся демонстрирует:	
	- базовые знания теории и практики по вопросам, описываемым в кейсе, хорошую	
	ориентацию в материале, но затруднения с ответом на дополнительные вопросы;	
	- умение идентифицировать и анализировать главные проблемы, описываемые в	
	ситуации, применять концепции и методы стратегического менеджмента, отсутствие	
	- владение навыками по использованию базовых технологий стратегического ме-	
	неджмента и обоснованию стратегических решений	
удовле-	обучающийся демонстрирует:	

творифрагментарные знания теории и практики по вопросам, описываемым в кейсе, тельно неспособность использовать информацию по смежным проблемам, слабую ориентацию в материале, затруднения с ответами на дополнительные вопросы; умение идентифицировать и анализировать только следствия, но не причины проблем, описываемых в ситуации, применять лишь отдельные методы стратегического менеджмента слабое владение навыками по использованию технологий стратегического менеджмента и обоснованию стратегических решений обучающийся демонстрирует: неудовлетвоне знание теории и практики по вопросам, описываемым в кейсе, неспособность использовать информацию по смежным проблемам, плохую ориентацию в материале, рительзатрудняется с ответом на основные и дополнительные вопросы; но не умение идентифицировать и анализировать проблемы, описываемые в ситуации, применять концепции и методы стратегического менеджмента не владение навыками по использованию технологий стратегического менеджмента и обоснованию стратегических решений

4.2.4. Критерии оценки участия в круглом столе

При выступлении на круглом столе и обсуждении проблемных вопросов обучающийся демонстрирует:

знания: основных концепций, теорий и методов стратегического менеджмента;

умения: применять торию и методологию стратегического менеджмента применительно к теме круглого стола, делать обобщения и сопоставления различных точек зрения по рассматриваемому вопросу, делать и аргументировать собственные выводы и предложения;

владение: современными технологиями принятия стратегических решений.

Критерии оценки участия в круглом столе

отлично	обучающийся демонстрирует:	
	- глубокий обоснованный ответ на дискуссионный вопрос или проблемную	
	ситуацию;	
	- активное участие в обсуждении решения проблемной ситуации иди дис-	
	куссионного вопроса;	
	- способность находить консенсусные решения;	
хорошо	обучающийся демонстрирует:	
	- развернутый ответ на дискуссионный вопрос или проблемную ситуацию	
	без соотнесения своего варианта с другими мнениями;	
	- активное участие в обсуждении решения проблемной ситуации иди дис-	
	куссионного вопроса;	
	- способность аргументировать собственную точку зрения;	
	- систематизировать варианты предложенных решений проблемной ситуа-	
	ции или ответы на дискуссионные вопросы	
удовле-	обучающийся демонстрирует:	
твори-	- собственный ответ на дискуссионный вопрос или проблемную ситуацию,	
тельно	но не может его аргументировать;	
	- участие в обсуждении решения проблемной ситуации иди дискуссионного	
	вопроса;	
неудо-	- обучающийся демонстрирует:	
влетво-	- неспособность обосновать собственную точку зрения на дискуссионный	
рительно	вопрос или проблемную ситуацию;	
	- не участвует в обсуждении чужих вариантов;	

- незнание теоретических основ современного стратегического анализа.

4.2.5. Критерии оценки участия в деловой игре

При выполнении заданий деловой игры обучающийся демонстрирует:

знания: основных концепций, теорий и методов стратегического менеджмента;

умения: применять торию и методологию стратегического менеджмента применительно к заданию деловой игры, обосновывать стратегические решения, организовывать командное взаимодействие для решения задач стратегического управления;

владение: современными технологиями принятия стратегических решений, навыками формального и неформального лидера.

Критерии оценки участия в деловой игре:

	критерии оценки участия в деловои игре.	
отлично	обучающийся демонстрирует:	
	- глубокий обоснованный анализ вариантов игрового поведения или ре-	
	шения;	
	- точность и правильность выполнения игрового задания;	
	- разнообразие, логическую взаимосвязь и импровизацию в ролевом по-	
	ведении;	
	- активность при рефлексии результатов игры и обсуждении вариантов	
	других игроков	
хорошо	обучающийся демонстрирует:	
	- анализ нескольких вариантов игрового поведения или решения;	
	- достаточную точность и правильность выполнения игрового задания;	
	- участие в рефлексии результатов игры и обсуждении вариантов других	
	игроков	
удовлетво-	обучающийся демонстрирует:	
рительно	- анализ одного варианта игрового поведения или решения без его до-	
	статочного обоснования;	
	- правильность, но не точность выполнения игрового задания;	
	- пассивное участие в рефлексии результатов игры и обсуждении вариан-	
	тов других игроков	
неудовле-	обучающийся демонстрирует:	
творитель-	а) отказ от участия в деловой игре;	
но	б)отсутствие анализа вариантов игрового поведения или решения;	
	- неправильность выполнения игрового задания;	
	- отказ от участия в рефлексии результатов игры и обсуждении вариантов	
	других игроков	

Разработчик: профессор Александрова Л.А.

(подпись)