Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Соловьев Дмитрий Александрович
Должность: ректор ФГБОУ ВО Вавиловский университет
Дата подписания: 17.09.2024 11:33:47
Уникальный программный ключ:
528682d78e671e566ab07f01fe1ba2172f735a12

Приложение 1

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждениевысшего образования
«Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
_____ /Воротников И.Л./
«24» 08 2019 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Дисциплина	**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**
Направление подготовки	**08.04.01 Строительство**
Направленность (профиль)	**Теплогазоснабжение и вентиляция**
Квалификация выпускника	**магистр**
Нормативный срок обучения	**2 года**
Форма обучения	**очная**
Кафедра-разработчик	**Менеджмент и внешнеэкономическая деятельность 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 процессе освоения ОПОП ……. 3
2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания …….. 4
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.....……... 9
4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы их формирования ……. 22

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»

Компетенция		Структурные элементы компетенции (в результате освоения дисциплины обучающий должен знать, уметь, владеть)	Этапы формирования компетенции в процессе освоения ОПОП (семестр)*	Виды занятий для формирования компетенции	Оценочные средства для оценки уровня сформированности компетенции
Код	Наименование				
1	2	3	4	5	6
УК-1	способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	– УК-1.8 – анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними; – УК-1.9. – определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению; – УК-1.10. – критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников; – УК-1.11. – разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов; – УК-1.12. – строит сценарии реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения	1	лекции, практические занятия	Тестовые задания, кейсовые задания, задания к деловой игре, темы выступлений на круглом столе
УК-3	способен организовывать и руководить работой команды,	– УК-3.1. – вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; – УК-3.2. – планирует и корректирует работу команды, в том числе на основе коллегиальных решений; – УК-3.3. – разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу; – УК-3.4. – организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям; – УК-3.5. – делегирует полномочия чле-	1	лекции, практические-занятия	Тестовые задания, кейсовые задания, темы выступлений на круглом столе

Компетенция		Структурные элементы компетенции (в результате освоения дисциплины обучающий должен знать, уметь, владеть)	Этапы формирования компетенции в процессе освоения ОПОП (семестр)*	Виды занятий для формирования компетенции	Оценочные средства для оценки уровня сформированности компетенции
Код	Наименование				
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

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
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 контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
1	Содержание стратегического менеджмента. Стратегическое целеполагание	УК-1, УК-3	Устный опрос, задания к деловой игре
2	Стратегический анализ макросреды	УК-1	Устный опрос,кейс-задания
3	Стратегический анализ внешней	УК-1	Тестовые задания, , устный опрос

№ п/п	Контролируемые разделы (темы дисциплины)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
	среды		
4	Отраслевой анализ	УК-1	Устный опрос, кейс-задания
5	Корпоративные стратегии	УК-1	Устный опрос , кейс-задания
6	Деловые (бизнес) стратегии	УК-1	Устный опрос, кейс-задания
7	Выбор и реализация стратегии	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 компетенции, этапы ее освоения	Индикаторы достижения компетенций	Показатели и критерии оценивания результатов обучения			
		ниже порогового уровня (неудовлетворительно)	пороговый уровень (удовлетворительно)	продвинутый уровень (хорошо)	высокий уровень (отлично)
1	2	3	4	5	6
УК-1, 1 семестр	УК-1.8 – анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в принципах и методах проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды, оценки стратегической привлекательности бизнеса, не знает практику применения стратегического ситуационного анализа, допускает существенные ошибки	обучающийся демонстрирует знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей	обучающийся демонстрирует знание современных технологий стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, выявления внешних угроз и возможностей, конкурентных преимуществ и слабостей организации, практику применения стратегического ситуационного анализа, исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий

	УК-1.9. – определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в источниках информации для проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, не знает практику бенчмаркинга, допускает существенные ошибки	обучающийся демонстрирует знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей	обучающийся демонстрирует знание разнообразных источников стратегической информации и умеет находить их оптимальную комбинации в конкретных ситуациях, четко и логично излагает материал, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий
	УК-1.10. – критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в технологиях сопоставления экспертных оценок в ходе проведения стратегического анализа и стратегического планирования, не знает практику работы с вторичной и первичной информацией, допускает существенные ошибки	обучающийся демонстрирует знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей	обучающийся демонстрирует знание современных технологий сопоставления экспертных оценок в ходе проведения стратегического анализа и стратегического планирования, новейшей практики работы с вторичной и первичной информацией, четко и логично излагает материал, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий

	УК-111. – разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в методах разработки стратегии, иерархии и этапах формирования стратегий, не знает практику стратегического планирования, допускает существенные ошибки	обучающийся демонстрирует знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей	обучающийся демонстрирует знание современных технологий разработки корпоративных и деловых стратегий, проведения сессий стратегического планирования, четко и логично излагает материал, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий
	УК-1.12. – строит сценарии реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в принципах и методах разработки сценариев на этапе стратегического планирования и оценки рисков на этапе реализации стратегии, не знает практику стратегического управления рисками, допускает существенные ошибки	обучающийся демонстрирует знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей	обучающийся демонстрирует знание современных технологий разработки сценариев на этапе стратегического планирования и оценки рисков на этапе реализации стратегии, новейшей практики стратегического управления рисками, четко и логично излагает материал, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий
УК-3 1 семестр	УК-3.1. – вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в элементах и функциях миссии, стратегического видения и стратегических целей, принципах формирования стратегической команды, не знает практику формирования и работы групп стратегиче-	обучающийся демонстрирует знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей	обучающийся демонстрирует знание современных технологий формирования стратегических команд, функций миссии и стратегического видения, практики формирования и работы групп стратегического планирования, исчерпывающе и последовательно излагает материал, не затрудняется с

	цели	ского планирования, допускает существенные ошибки			ответом при видоизменении заданий
	– УК-3.2. – планирует и корректирует работу команды, в том числе на основе коллегиальных решений	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в методах и правилах проведения стратегических изменений, способах и организационные процедурах разработки и реализации стратегического плана, не знает практику согласования стратегического и оперативного управления, допускает существенные ошибки	обучающийся демонстрирует знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей	обучающийся демонстрирует знание современных технологий проведения стратегических изменений, организационных процедур разработки и реализации стратегического плана, 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	обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей	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. – организует дискуссии по заданной теме и обсуж-	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в способах обсужде-	обучающийся демонстрирует знания только основного материала, но не знает деталей,	обучающийся демонстрирует знание	обучающийся демонстрирует знание современных технологий обсуждения стратегии и результатов ее реали-

	дение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям	ния стратегии и результатов ее реализации, стилях руководства стратегическими командами, не знает практику интерактивной разработки стратегического плана, допускает существенные ошибки	допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	материала, не допускает существенных неточностей	зации, 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. – делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, дает обратную связь по результатам.	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в принципах и правилах распределения ответственности за разработку и реализацию стратегии, не знает практику делегирования задач и обязанностей руководителя групп стратегического планирования, допускает существенные ошибки	обучающийся демонстрирует знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала	обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей	обучающийся демонстрирует знание современных технологий распределения ответственности за разработку и реализацию стратегии, новейшей практики делегирования задач и обязанностей руководителя групп стратегического планирования, четко и логично излагает материал, не затрудняется с ответом при видоизменении 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. Входной контроль

Входной контроль проводится с целью проверки исходного уровня знаний обучаемых, выявления пробелов в их знаниях, настраивает обучаемого на будущий предмет, позволяя ему наметить пути самостоятельной работы для лучшей подготовки к будущим занятиям, вводит в терминологию, способствует актуализации необходимых знаний

Критериями оценки входного контроля служат правильность и полнота ответа на поставленные вопросы.

На входном контроле обучающемуся необходимо ответить на 3 вопроса. При правильном ответе на один вопрос присваивается оценка удовлетворительно. При правильном ответе на два вопроса присваивается оценка хорошо. При правильном ответе на 3 вопроса - оценка отлично.

Примерный перечень вопросов

1. Организация как открытая система

2. Содержание менеджмента и его функции
3. Горизонты и формы организационного планирования
4. Формы и методы организационного контроля
5. Внешняя и внутренняя среда менеджмента
6. Закон спроса и предложения и его действие
7. Понятие и характеристики рынка
8. Состав и характеристики факторов макроэкономики
9. Типы организационных структур
10. Методы управления

3.2 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 кейс-задания.

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. По
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 «Кока-кола» 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

3.3 Тестовые задания

По дисциплине «Стратегический менеджмент» предусмотрено проведение письменного тестирования, которое проводится в конце изучения всех разделов дисциплины. Результаты тестирования учитываются при проведе-

нии 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
-5
- 3
- 10

6. В каких современных теориях конкурентоспособности необходимым условием выдвигается сотрудничество конкурентов

- Теория кластеров М.Портера
- Стратегия голубого океана У. Чан Кима, Рене Моборна
- Теория «Ценностных дисциплин» М.Треси и Ф.Вирсемы
- Теория «газелей» Д. БерчаТеория предпринимательских экосистем Дж.Ф.Мура
- Теория «Соконкуренции» А.М. Брандербургера и Б.Дж. Нейблаффа
- Теория интеллектуального лидерства Г.Хэмела и К.К.Прахалада

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
- Теория «Соконкуренции» А.М. Брандербургера и Б.Дж. Нейблаффа
- Теория интеллектуального лидерства Г.Хэмела и К.К.Прахалада
- Теория «газелей» Д. Берча

8. Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах; усиление их и создание репутации и имиджа товара являются элементами деловой стратегии

- лидерства в издержках
- фокусирования
- дифференциации
- оптимальных издержек

9. Преобладание ценовой конкуренции является необходимым рыночным условием для стратегии

- лидерства в издержках
- фокусирования
- дифференциации
- оптимальных издержек

10. Предоставление покупателям большей ценности за их деньги - основа конкурентного преимущества стратегии…… …….

11. Специализация на определенном соотношении качество/цена характерна для стратегии

- лидерства в издержках
- фокусирования
- дифференциации
- оптимальных издержек

12. В какой деловой стратегии ассортиментный набор ориентирован на качественный базовый продукт без излишеств

- лидерства в издержках
- дифференциации

- фокусирования - оптимальных издержек

13. Разнообразие спроса на продукцию по структуре является необходимым рыночным условием для стратегии

- лидерства в издержках - фокусирования
- дифференциации - оптимальных издержек

14. Географическая специализация характерна для стратегии - лидерства в издержках

- дифференциации - фокусирования - оптимальных издержек

15. Для какой стратегии велик риск имитирования?

- лидерства в издержках - фокусирования
- дифференциации - оптимальных издержек

16. Какая деловая стратегия таит опасность «застрять посередине»?

- лидерства в издержках - фокусирования
- дифференциации - оптимальных издержек

17. Насколько хорошо работает существующая стратегия оценивают качественно (выберите несколько вариантов):

- законченность стратегии - финансовые результаты
- внутренняя непротиворечивость - увеличение прибыли
- соответствие ситуации

18. Насколько хорошо работает существующая стратегия оценивают количественно (выберите несколько вариантов):

- законченность стратегии - финансовые результаты
- внутренняя непротиворечивость - стратегические результаты
- соответствие ситуации

19. Конкурентоспособность организации по ценам и затратам можно выявить из (выберите несколько вариантов):

- анализ затрат - анализа производственного потенциала
- анализа внешней среды - 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 товаров-заменителей
- 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

3.4. 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.

3.5 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.

3.6. Рубежный контроль

Вопросы рубежного контроля, рассматриваемые на контактных занятиях и выносимые на самостоятельное изучение.

Вопросы рубежного контроля № 1

Вопросы, рассматриваемые на контактных занятиях

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.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Этапы построения дерева целей организации
2. Стратегические проблемы земледелия
3. Стратегические проблемы сельских территорий и аграрной науки
4. Стратегические проблемы животноводства и его отраслей
5. Стратегические проблемы растениеводства и его отраслей
6. Метод анализа конкурентных преимуществ предприятия PIMS
7. Стратегические направления развития отраслей АПК.
8. Стратегическое назначение агропромышленного комплекса РФ, его миссия и задачи.
9. Роль и задачи руководителей и специалистов по стратегическому планированию.
10. Стратегическая роль совета директоров.
11. Факторы, влияющие на формирование стратегии.
12. Анализ и порядок формирования стратегий.Стратегия и организационная структура предприятия
13. Обеспечение сбора стратегической информации
14. История возникновения стратегического менеджмента.
15. Эффективность стратегического менеджмента

16.Особенности и характеристика отрасли на стадии зарождения
17.Особенности и характеристика отрасли на стадии роста
18.Особенности и характеристика отрасли на стадии зрелости
19.Особенности и характеристика отрасли на стадии затухания
20.Характеристика фрагментарных отраслей
21.Анализ конкурентоспособности товара по Ж.Ж. Ламбену,
22.Методы оценки конкурентной позиции предприятий.
23.Прогноз стратегических шагов конкурентов.
24.Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
25.Процедура проведения анализа отрасли и конкурентной среды.
26.Понятие стратегических хозяйственных подразделений (СХП), бизнес - единиц (БЕ), стратегических зон хозяйствования (СЗХ).
27.Методы оценки привлекательности СЗХ и конкурентоспособности статуса предприятия.
28.Основные принципы стратегической сегментации
29.Зоны стратегических ресурсов и выработка ресурсных стратегий предприятия.
30.Группы стратегического влияния и выбор стратегий отношений с различными социальными группами.
31.Требования к набору СЗХ предприятия. Ориентиры роста, рентабельности, синергизма, стратегической гибкости.
32.Факторы, влияющие на сегментацию рынка
33.Анализ издержек предприятия
34.Классификация затрат , связанных с производством
35.Классификация затрат, связанных с маркетингом
36.Понятие ценности товара
37.Оценка производственного потенциала предприятия
38.Оценка финансового потенциала предприятия
39.Оценка кадрового потенциала предприятия
40.Оценка инновационного потенциала предприятия

Вопросы рубежного контроля № 2

Вопросы, рассматриваемые на контактных занятиях

1. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, основные условия, риски.
2. Цепочка ценностей компании: анализ и управление.
3. Дифференциация и создание потребительской ценности. Подходы к дифференциации товара.
4. Стратегия широкой дифференциации. Условия применения, риски.
5. Фокусирование на рыночной нише: сущность, основные условия, риски. Сфокусированные стратегии.
6. Современные теории конкуренции и конкурентных преимуществ.
7. Анализ ключевых компетенций предприятия и их использование при разработке стратегии развития.
8. Основные черты корпоративных стратегий. Типы корпоративных стратегий.

9. Стратегии интенсивного роста и матрица И.Ансоффа (товар-рынок).
10. Стратегии интегрированного роста. Преимущества и риски интегрированных компаний.
11. Стратегия регрессивной (обратной) интеграции: преимущества, условия применения.
12. Стратегия прогрессивной (прямой) интеграции: преимущества, условия применения.
13. Типы диверсификации. Стратегии диверсифицированного роста.
14. Международная конкуренция и международные стратегии.
15. Стратегические альянсы. Виды, причины создания.
16. Стратегии сокращения: типология, условия применения.
17. Стратегические альтернативы – понятие, виды, разработка
18. Выбор стратегической альтернативы. Ключевые факторы и методы выбора.
19. Выбор стратегии по матрице Томпсона-Стрикленда.
20. Стейкхолдер-анализ в выборе стратегии. Карта стейкхолдеров.
21. Портфельный анализ. Матрица БКГ, GE и Мак-Кинзи как методы анализа диверсифицированной компании.
22. Реализация стратегии: этапы, функции, риски.
23. Стратегические изменения: типы, области, закономерности на различных этапах жизненного цикла компании. Модели жизненного цикла И. Адизеса и Л. Гренеру.
24. Этапы проведения стратегических изменений по К.Левину и Дж. Коттеру
25. Изменение организационной структуры. Модели и схемы реструктуризации
26. Изменение организационной культуры: методы и подходы
27. Сопротивление стратегическим изменениям: причины, методы преодоления. Модель анализа «силового поля».Стратегический контроль. Понятие, принципы, подходы к построению, результаты

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Понятие портфеля организации
2. Значение матричного анализа
3. Матричные методы оценки диверсифицированных портфелей.
4. Сравнение сильных сторон бизнес-единиц.
5. Сущность и этапы матричного анализа
6. Характеристика привлекательности отрасли
7. Принципы оптимизации диверсифицированного портфеля предприятия
8. Элементы сетевой модели и их характеристики, правила построения
9. Оптимизация и критерии оптимизации.
10. Область использования сетевой модели.
11. Управление процессом реализации стратегии.
12. Увязка смет со стратегией.

13. Политика и процедуры предприятия, способствующие реализации стратегии.

14. Разработка систем вознаграждения, способствующих реализации стратегии.

15. Значение и источники культуры предприятия.

16. Формирование этических норм и ценностей на предприятии.

17. Руководство процессом корректировки стратегии.

18. Преодоления сопротивления изменениям

19. Мотивы диверсификации.

20. Основные преимущества диверсификации Достоинства и недостатки неродственной диверсификации.

3.7. 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

Уровень освоения компетенции	Отметка по пятибалльной системе (промежуточная аттестация)	Описание
высокий	«зачтено»	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, обучающийся проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании материала
базовый	«зачтено»	Обучающийся обнаружил полное знание учебного материала, успешно выполняет предусмотренные в программе задания, усвоил

Уровень освоения компетенции	Отметка по пятибалльной системе (промежуточная аттестация)	Описание
		основную литературу, рекомендованную в программе
пороговый	«зачтено»	Обучающийся обнаружил знания основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляется с выполнением практических заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя
–	«не зачтено»	Обучающийся обнаружил пробелы в знаниях основного учебного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических заданий, не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательной организации без дополнительных 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 по-

зиции 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 го-

	лубого 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/зачтено	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 организации; 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

отлично	обучающийся демонстрирует: – системные знания теории и практики по вопросам, описываемым в кейсе, способность 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 стратегического 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 менеджмента и обоснованию стратегических решений
удовлетворительно	обучающийся демонстрирует: – фрагментарные знания теории и практики по вопросам, описываемым в кейсе, 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
неудовлетворительно	обучающийся демонстрирует: – не знание теории и практики по вопросам, описываемым в кейсе, неспособность использовать информацию по смежным проблемам, плохую ориентацию в материале, затрудняется с ответом на основные и дополнительные вопросы; – 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 дискуссионного 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 дискуссионного вопроса; – способность аргументировать собственную точку зрения; – систематизировать варианты предложенных решений проблемной ситуации или ответы на дискуссионные вопросы

удовлетворительно	обучающийся демонстрирует: - собственный ответ на дискуссионный вопрос или проблемную ситуацию, но не может его аргументировать; - участие в обсуждении решения проблемной ситуации иди дискуссионного вопроса;
неудовлетворительно	- обучающийся демонстрирует: - неспособность обосновать собственную точку зрения на дискуссионный 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:

отлично	обучающийся демонстрирует: - глубокий обоснованный анализ вариантов игрового поведения или решения; - точность и правильность выполнения игрового задания; - разнообразие, логическую взаимосвязь и импровизацию в ролевом поведении; - 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
удовлетворительно	обучающийся демонстрирует: - анализ одного варианта игрового поведения или решения без его достаточного обоснования; - правильность, но не точность выполнения игрового задания; - пассивное участие в рефлексии результатов игры и обсуждении вариантов других игроков
неудовлетворительно	обучающийся демонстрирует: а) отказ от участия в деловой игре; 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)