

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Соловьев Дмитрий Александрович  
Должность: ректор ФГБОУ ВО Вавиловский университет  
Дата подписания: 17.09.2024 15:31:32  
Уникальный программный ключ:  
528682d78e671e566ab07f01fe1ba2172f735a12



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Саратовский государственный аграрный университет  
имени Н.И. Вавилова»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

/Воротников И.Л.

04.03 2024

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Дисциплина	Стратегический менеджмент
Направление подготовки	35.04.04 Агрономия
Направленность (профиль)	Цифровые технологии в АПК
Квалификация выпускника	Магистр
Нормативный срок обучения	2 года
Форма обучения	заочная
Кафедра-разработчик	Проектный менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в АПК
Ведущий преподаватель	Киселева Е.Н., доцент

Разработчик: доцент Киселева Е.Н.

Саратов 2022

## 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 35.04.04 Агрономия, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ № 708 от 26.07.2017, формируют следующие компетенции, указанные в таблице 1.

Таблица 1

### Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент»

Компетенция		Индикаторы достижения компетенций	Этапы формирования компетенции в процессе освоения ОПОП (семестр)	Виды занятий для формирования компетенции	Оценочные материалы 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-1.2 Разрабатывает стратегические решения на основе системного анализа проблемных ситуаций	1	Практические занятия	Тестовые задания, кейсовые задания
ПК-8	Способен руководить разработкой и реализацией корпоративной, деловой и функциональной стратегий предприятия АПК, определять основные параметры его производственной и инновационной политики с целью минимизации издержек производства и повышения качества продукции в соответствии с конъюнктурой на отраслевом рынке	ПК-8.1. Предлагает организационные процедуры разработки стратегического плана и требования к построению систем стратегического контроля, формирует группы стратегического планирования, выбирает оптимальные методы проведения стратегических изменений и преодоления	1	Практические занятия	Тестовые задания, кейсовые задания

Компетенция		Индикаторы достижения компетенций	Этапы формирования компетенции в процессе освоения ОПОП (семестр)	Виды занятий для формирования компетенции	Оценочные материалы для оценки уровня сформированности компетенции
Код	Наименование				
1	2	3	4	5	6
		сопротивления на этапе реализации стратегии			

Примечание:

Компетенция УК-1 также формируется в ходе освоения дисциплин: Философия познания, Производственная практика: технологическая практика, Производственная практика: организационно-управленческая, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы.

Компетенция ПК-8 также формируется в ходе освоения дисциплин: Цифровая логистика в АПК, Производственная практика: организационно-управленческая, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы.

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

### Перечень оценочных материалов

Таблица 2

№ п/п	Наименование оценочного материала	Краткая характеристика оценочного материала	Представление оценочного материала в ФОМ
1	кейс-задания	оценочное средство, позволяющее оценить умения диагностировать проблемы, разрабатывать стратегические решения и формулировать предложения по совершенствованию стратегического управления	Комплект кейс-задач

### Программа оценивания контролируемой дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Контролируемые разделы (темы дисциплины)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного материала
1	2	3	4
1	Содержание стратегического менеджмента. Стратегическое целеполагание. Стратегический анализ макросреды. Отраслевой анализ.	УК-1, ПК-8	Устный опрос, кейс-задания
2	Корпоративные стратегии. Деловые (бизнес) стратегии	УК-1, ПК-8	Устный опрос, кейс-задания
3	Выбор и оценка стратегии. Реализация стратегии	УК-1, ПК-8	Устный опрос, кейс-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 курс	УК-1.2 Разрабатывает стратегические решения на основе системного анализа проблемных ситуаций	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в принципах и методах проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды, оценки стратегической привлекательности и бизнеса, технологиях сценарного планирования, видах стратегических сценариев, не знает практику стратегического анализа и сценарного 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 стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, выявления внешних угроз и возможностей, конкурентных преимуществ и слабостей организации; сценарного планирования, оценки стратегической привлекательности бизнеса и конкурентной позиции организации, практики применения стратегического ситуационного анализа, исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не

					затрудняется с ответом при видоизменении заданий
ПК-8 1 курс	ПК-8.1. Предлагает организационные процедуры разработки стратегического плана и требования к построению систем стратегического контроля, формирует группы стратегического планирования, выбирает оптимальные методы проведения стратегических изменений и преодоления сопротивления на этапе реализации стратегии	обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в элементах и функциях миссии, стратегического видения и стратегических целей, принципах формирования стратегической команды, методах и правилах проведения стратегических изменений, технологиях преодоления сопротивления на этапе реализации стратегии, способах и организационных процедурах разработки и реализации стратегического плана, стилях руководства стратегическими командами, не знает практику формирования и работы групп стратегического планирования, согласования стратегического и оперативного управления, распределения ответственности за реализацию стратегии, 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 формирования стратегических команд, функций миссии и стратегического видения, практики формирования и работы групп стратегического планирования, исчерпывающее и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, 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 задания к ней и предусматривает 2-3 кейса по темам дисциплины.

При глубоком обоснованном ответе на кейс-задание с рассмотрением нескольких вариантов решения проблемы, участия 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 оценка 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 Подмоскowie. 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).

Преыдущие 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 руководством 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 контрактное представительство 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

### **3.6. Промежуточная аттестация**

Видом промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия является зачет. Цель проведения зачета – проверка уровня усвоения знаний, полученных в ходе изучения дисциплины. Практические (расчетные) задания, прилагаемые к зачету, отсутствуют.

#### **Вопросы, выносимые 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. Соппротивление 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 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
<i>высокий</i>	«отлично»	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
<i>базовый</i>	«хорошо»	Обучающийся обнаружил полное знание учебного материала, успешно выполняет предусмотренные в программе задания, усвоил основную литературу, рекомендованную в программе
<i>пороговый</i>	«удовлетворительно»	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
–	«неудовлетворительно»	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 позиции организации на рынке; стратегического целеполагания; разработки и реализации стратегических решений.

### Критерии оценки

<p><b>Отлично</b></p>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 функциональным 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</li> <li>- 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</li> </ul>
-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>снижения сопротивления стратегическим изменениям; обосновывать и реализовывать меры по корректировке стратегии с выделением первоочередности; применять методы разработки и внедрения системы сбалансированных показателей Нортон-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;</p> <p>– 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;</p>
<p><b>Хорошо</b></p>	<p>обучающийся демонстрирует базовые знания:</p> <p>– 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 функциональным 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;</p> <p>– 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 Нортон-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;</p> <p>– владение большинством навыков стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, конкурентных преимуществ и</p>

	<p>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</p>
<b>Удовлетворительно</b>	<p>обучающийся демонстрирует знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 функциональным 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</li> <li>- 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 Нортон-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;</li> <li>- 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;</li> </ul>
<b>Неудовлетворительно</b>	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>

	<p>стратегического контроля; методов проведения стратегических изменений; инструментов реализации стратегии; состава и видов функциональных стратегий организации; организационных процедур принятия стратегических управленческих решений по основным функциональным 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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 Нортон-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</li> <li>- 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</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4.2.2. 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

<b>отлично</b>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</li> <li>- умение идентифицировать и анализировать проблемы, описываемые в ситуации, применять концепции и методы стратегического менеджмента</li> <li>- успешное и системное владение навыками по использованию технологий стратегического менеджмента и обоснованию стратегических решений</li> </ul>
<b>хорошо</b>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- базовые знания теории и практики по вопросам, описываемым в кейсе, хорошую ориентацию в материале, но затруднения с ответом на</li> </ul>



	<p>дополнительные вопросы;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умение идентифицировать и анализировать главные проблемы, описываемые в ситуации, применять концепции и методы стратегического менеджмента, отсутствие</li> <li>- владение навыками по использованию базовых технологий стратегического менеджмента и обоснованию стратегических решений</li> </ul>
<b>удовлетворительно</b>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</li> <li>- умение идентифицировать и анализировать только следствия, но не причины проблем, описываемых в ситуации, применять лишь отдельные методы стратегического менеджмента</li> <li>- слабое владение навыками по использованию технологий стратегического менеджмента и обоснованию стратегических решений</li> </ul>
<b>неудовлетворительно</b>	<p>обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</li> <li>- не умение идентифицировать и анализировать проблемы, описываемые в ситуации, применять концепции и методы стратегического менеджмента</li> <li>- не владение навыками по использованию технологий стратегического менеджмента и обоснованию стратегических решений</li> </ul>

**Разработчик(и):** *доцент, Киселева Е.Н.*



(подпись)