

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Филиал МГУ в г. Ереване

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Филиала МГУ
имени М.В. Ломоносова в г.Ереване
А.Н.Реймерс
" 5 " сентября 2022г.



**Фонд оценочных средств
Текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине
(модулю), практике**

Наименование дисциплины (модуля):
Стратегический менеджмент

Уровень квалификации выпускника:
бакалавр

Направление подготовки (специальность):
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Форма обучения:
очная

Ереван 2022

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОПОП ВО

Целью освоения дисциплины является достижение следующих результатов обучения:

ПК-3.Б - формирование профессиональных компетенций (способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования);

ПК-4.Б - способностью применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов;

ПК-12.Б - владение навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;

ПК-15.Б - способность использовать современные методы управления проектом, направленные на получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий;

ПК-21.Б - способность участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления.

Этап дисциплины в формировании компетенций соответствует 6 семестру.

2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код формируемой компетенции	Содержание компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-3.Б	Способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования	Знать: простые и сложные методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов; систему показателей и виды оценки эффективности инвестиционных проектов; критерии и способы оценки инвестиционных проектов. Уметь: подготавливать комплекс документов по обоснованию экономической целесообразности, объема и сроков осуществления инвестиций; рассчитывать важнейшие показатели, характеризующие привлекательность инвестиционного проекта; подготавливать технико-экономическое обоснование инвестиционного проекта Владеть: навыками

		<p>определения социально-экономических последствий осуществления инвестиционного проекта для общества в целом; навыками расчёта динамических показателей оценки эффективности инвестиционных проектов; принятия решений на разных стадиях жизненного цикла инвестиционного проекта</p>
ПК-4.Б	<p>Способность применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов</p>	<p>Знать: состав и источники формирования государственного и муниципального имущества; содержание и структуру управления государственным и муниципальным имуществом; нормативно-правовые и методологические основы управления государственным и муниципальным имуществом</p> <p>Уметь: применять методы управления имуществом унитарных, государственных и муниципальных предприятий; принимать решения, исходя из особенностей управления недвижимым государственным и муниципальным имуществом; анализировать развитие имущественных отношений на основе механизма национализации и приватизации</p> <p>Владеть: навыками определения параметров и индикаторов бюджетирования, ориентированных на результат; навыками бюджетирования в управлении государственными и муниципальными финансами; навыками определения эффективности управления государственным и муниципальным имуществом на основе бюджетирования.</p>
ПК-12.Б	<p>Владение навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации,</p>	<p>Знать: свойства статистической информации и требования, предъявляемые к статистической информации; источники и способы сбора статистической информации; как организована государственная статистика в Российской Федерации и за рубежом; основные источники</p>

	<p>органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p>	<p>социально-экономических и политических данных; порталы и базы данных об экономических, социальных и политических процессах; общенаучные методы исследования (анализ, синтез и др.) для осуществления качественного анализа статистических данных.</p> <p>Уметь: извлекать необходимую информацию из цифровых сетей; рассчитывать основные показатели состояния экономической, социальной, политической среды; проводить классификацию информации; рассчитывать индексы количественных и качественных показателей; формулировать выводы на основе количественного и качественного анализа.</p> <p>Владеть: методами факторного и сравнительного анализа; способами анализа документов; методом анализа процесса и задач.</p>
ПК-15.Б	<p>Способность использовать современные методы управления проектом, направленные на получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий</p>	<p>Знать: сферу управления проектами; методы управления проектами; инструменты оценки эффективности проектов.</p> <p>Уметь: оценить потенциальные риски осуществления проекта; использовать современные методы управления проектами; применять методы проектного анализа.</p> <p>Владеть: современными инновационными технологиями; навыками управления проектом; навыками мониторинга реализации проектов.</p>
ПК-21.Б	<p>Способность участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления</p>	<p>Знать: тенденции проектного управления в современных условиях; государственные стандарты проектного управления; способы использования методов управления проектами в новых сферах деятельности (социальной, организационной и административной).</p> <p>Уметь: применять нормативно-правовую базу проектного управления; использовать преимущества проектного подхода в управлении социально-</p>

		<p>экономическими системами государственных и муниципальных образований; организовать процедуру разработки и реализации проектов в области государственного и муниципального управления.</p> <p>Владеть: навыками формулирования основных целей проекта; навыками мотивации служащих, участвующих в проектах государственного и муниципального управления; навыками проектного менеджмента.</p>
--	--	---

3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ

Порядок оценки освоения студентами учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

п/п	Наименование раздела дисциплины	Критерии оценивания частей компетенции	Оценочные средства текущего контроля успеваемости
1	Организационная среда стратегических изменений	ПК-3.Б	<i>КО, РЗ, СО,</i>
2	Природа стратегических решений и стратегическое управление	ПК-21.Б	<i>КО, К, СО</i>
3	Уровни стратегического управления	ПК-3	<i>КО, РЗ, ЗВ, Т</i>
4	Принятие решений и планирование	ПК-4.Б	<i>КО, ЗВ</i>
5	Объяснение организационного поведения людей на основе их потребностей (Маслоу, МакГрегор и др.)	ПК-12.Б	<i>Т, РЗСО, К</i>
6	Управление групповым поведением	ПК-15.Б	<i>КО, Т, СО</i>
7	Мотивация людей в организации	ПК-3	<i>КО, Т, СО</i>
8	Организация работы	ПК-4	<i>КО, РЗ,</i>
9	Реорганизация работы	ПК-12	<i>Т, РЗСО, К</i>
10	Управление человеческими ресурсами организации	ПК-15	<i>КО, ЗВ</i>
11	Теории руководства	ПК-3	<i>КО, К,</i>
12	Политика и власть в организации	ПК-4	<i>Т, СО</i>
13	Структура организации	ПК-12	<i>КО, К</i>
14	Организационная культура	ПК-15	<i>КО, Т, СО</i>
15	Менеджмент организационных конфликтов	ПК-21	<i>КО, РЗ, ЗВ, Т</i>
16	Организационные коммуникации	ПК-15 ПК-12	<i>КО, Т, СО</i>
17	Управленческий контроль	ПК-21 ПК-15	<i>КО, ЗВ</i>

п/ п	Наименование раздела дисциплины	Критерии оценивания частей компетенции	Оценочные средства текущего контроля успеваемости
18	Принципы и задачи стратегического управления	ПК-4.Б ПК-12.Б ПК-15.Б	<i>К, СО</i>
Итого:		<i>Компетенции из РПД</i>	Оценочные средства промежуточной аттестации
		ПК-3.Б ПК-4.Б ПК-12.Б ПК-15.Б ПК-21.Б	Форма контроля <i>Зачет</i> 3

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Наименование оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде (фонд должен быть представлен в 3 разделе)
1	Кейс (ситуационное задание)	Задания для решения кейса (комплект ситуационных заданий)
2	Контрольная работа	Комплект контрольных заданий
3	Реферат	Темы рефератов
4	Тест	Фонд тестовых заданий
5	Зачет	Фонд вопросов для проведения зачета

3. ТИПОВЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Контрольная работа проводится на заключительном этапе изучения каждой темы (одна тема – одно задание). Необходимо продемонстрировать уровень знания по важнейшим проблемам пройденных тем.

Тематика контрольных работ (письменный опрос)

1. Определите основные направления стратегического развития предприятия.
2. Какие практические результаты для выработки стратегии может предоставить модель пяти сим М. Портера?
3. Перечислите ключевые вопросы, на которые нужно ответить для определения стратегии.
4. Какую информацию должна содержать стратегическая установка организации?
5. Объясните, что понимается под внутренним развитием и когда его целесообразно проводить.
6. В чем состоит различие между развитием рынка, проникновением на рынок, разработкой товара и совершенствованием продукта?

7. Определите, что понимается под стратегиями внешнего роста.
8. Перечислите основные причины, по которым организация может развиваться за счет внешних средств.
9. Как определяется целесообразность реализации стратегий диверсификации и внешних приобретений?
10. С какими трудностями сталкиваются компании, избравшие стратегии международного развития?
11. Охарактеризуйте некоторые стратегии, используемые в международном контексте.

Шкала оценивания и критерии оценки:

Критерий	Оценка
1. Ответы на вопросы даны полностью, они точны, обоснованы, изложены логично, без ошибок.	5 баллов
2. Ответы на вопросы даны в полном объеме, но допущен ряд неточностей, или же они не полностью обоснованы.	4 балла
Ответы на вопросы даны не полностью, или с нарушением логики, или без обоснования.	3 балла
Ответы на вопросы не даны. Ответы на вопросы даны фрагментарно. Ответы даны с грубыми ошибками.	0-2 балла

Темы рефератов:

1. Классическая школа стратегии управления.
2. Системный подход в стратегическом управлении
3. Концепция принятия решений Г. Саймона и стратегия
4. Использование персонала для выработки стратегических альтернатив
5. Методы прогнозирования при принятии стратегических решений
6. Методы стратегического прогнозирования
7. Информационные технологии в менеджменте
8. Контроль в организации. Использование информационных технологий для контроля.
9. Методы эффективного руководства имплементацией стратегии
10. Проектирование организационной структуры
11. Факторы, определяющие степень децентрализации принятия стратегических решений
12. Модели организационных коммуникаций
13. Преимущества и недостатки функциональной структуры Этические проблемы управления
14. Условия эффективности работы группы
15. Демократическое и авторитарное руководство в стратегическом процессе
16. Стратегическое и оперативное планирование
17. Механические структуры, их преимущества и недостатки
18. Органические структуры, их преимущества и недостатки
19. Методы эффективного руководства стратегией
20. Характеристики организационной культуры и стратегия

Требования к выполнению:

Объем реферата не менее 8-10 стр. Обязательно использование не менее 7-10 источников.

Процедура защиты реферата: ответы на вопросы преподавателя, с последующим групповым обсуждением и т.п.

Оформление реферата: в соответствии с требованиями ГОСТ 7.9-77 “Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация”.

Научный аппарат

Срок и форма (печатная, электронная) выполнения: электронная форма выполнения

Критерии оценки

Критерий	Оценка
3. Студент верно определил проблему, выразил своё мнение, аргументировал его. Он опирался на достаточное количество источников. Студент знает и владеет навыками самостоятельной исследовательской работы, методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Работа аккуратно оформлена.	8-10 баллов
4. Работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более одной ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные недочеты в оформлении текста.	6-7 баллов
Работа носит самостоятельный, но поверхностный, фрагментарный характер, имеют место отдельные фактические ошибки, стилистические погрешности, нарушения требований оформления текста.	3-5 баллов
Работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Тема не раскрыта. Допущено три и более ошибки по существу проблемы, допущены серьезные нарушения правил оформления	1-2 балла

Кейс (ситуационное задание)

ВЫБОР «АГРОСА»

Создание вертикально интегрированных компаний в российском АПК началось в середине 1990-х гг. Особенно активно холдинги стали формироваться в начале века. Сейчас уже хорошо известны такие вертикально интегрированные структуры, как «Разгуляй Укросс», «Юг Руси», «Омский бекон», «Русагро», «Стойленская нива» и «Агрико».

Инвесторы пришли на село из самых разных отраслей. Сегодня на ниве агропрома трудятся представители не только «смежной» пищевой промышленности, но и нефтяники, металлурги, газовики и даже финансисты. Свой интерес к селу они объясняют тем, что в традиционном бизнесе их уже ничего не привлекает, там и так все уже отлажено и поделено. Иное дело – деревня, земля. Помимо новых ощущений и перспектив, это может приносить хорошие деньги. Очевидно, что решение «Агроса» заняться селом было продиктовано именно этим обстоятельством.

Появление в АПК еще одного крупного амбициозного инвестора большинство

игроков сельхозрынка оценивают сдержанно, без паники: места, дескать, хватит всем. Так, генеральный директор компании «Русагро» Вадим Мошкович заметил, что приход «Агроса» подтверждает уверенность менеджеров «Русагро» в перспективах этого сектора экономики. Генеральный директор компании «Агрико» Владимир Бовин считает, что сельскому хозяйству любые деньги не помешают, а уж тем более 200 млн долл., которые собирается инвестировать «Агрос». «Да, у новой компании теоретически есть все шансы стать весьма заметным игроком, – считает гендиректор компании «Разгуляй Укросс» Алексей Иванов. – Но им придется потрудиться. Для управления крупным агрохолдингом необходима очень сильная менеджерская команда, которой, например, у "Росхлебопродукта" не было». Не боится экспансии «Агроса» и заместитель председателя совета директоров АПК «Стойленская нива» Сергей Солодов. Он считает, что после прихода «Агроса» никаких структурных изменений на сельхозрынке не произойдет: эта компания вряд ли может рассчитывать более чем на 2% рынка.

Г-н Солодов лукавит. Процесс концентрации российского АПК идет полным ходом. Большинство экспертов уверено, что в конечном итоге сельскохозяйственный бизнес в России будет олигополизирован несколькими агропромышленными монстрами, как это произошло в США, Канаде и большинстве западноевропейских стран. Поэтому экспансия «Агроса» представляется весьма амбициозной. Что бы ни говорили о слабой конкуренции игроки, приход «Агроса» неминуемо ускорит темпы концентрации капиталов в сельском хозяйстве, привлекая в агробизнес новые компании и подстегивая уже существующие холдинги к укрупнению. Сергей Солодов это прекрасно понимает. Он заявил, что в ближайшие три года тоже собирается осуществить инвестиционную программу в объеме 200 млн долл. Эти деньги пойдут на приобретение земель, перерабатывающих предприятий, сельхозтехники, торговых сетей. То есть как раз на укрупнение бизнеса и захват более существенных долей на рынке.

Задания

- 1) К какому типу стратегии Вы можете отнести мероприятия «Агроса» по внедрению в отрасль аграрного производства?
- 2) Объясните, почему стратегия «Агроса» может быть как диверсификацией, так и интеграцией.
- 3) Перечислите мотивы, ведущие к выбору стратегии смены отрасли основной деятельности.

Шкала оценивания и критерии оценки:

Критерий	Оценка
5. Ответы на вопросы даны полностью, они точны, обоснованы, изложены логично, без ошибок.	5 баллов
6. Ответы на вопросы даны в полном объеме, но допущен ряд неточностей, или же они не полностью обоснованы.	4 балла
Ответы на вопросы даны не полностью, или с нарушением логики, или без обоснования.	3 балла
Ответы на вопросы не даны. Ответы на вопросы даны фрагментарно. Ответы даны с грубыми ошибками.	0-2 балла

Пример теста

Выберите правильный вариант ответа:

1. Определите наиболее важную функцию стратегического контроля
 - а) фактор обеспечения качества продукции;

- б) фактор управления;
 - в) фактор мотивации персонала
2. Стратегия часто сочетается с...
- а) устранением отклонений;
 - б) подготовкой годового отчета;
 - в) делегированием полномочий
3. Выделяют следующие виды стратегии:
- а) предварительный, текущий, заключительный;
 - б) общеорганизационный, групповой, индивидуальный;
 - в) логический, технический, информационный
4. Особенностью корректирующей стратегии является то, что...
- а) он является прерогативой топ-менеджмента фирмы;
 - б) он является самым дорогим видом контроля
 - в) он направлен на уже наступившие события
5. Хорошо организованная система стратегического контроля должна обеспечивать:
- а) немедленное информирование руководства организации об обнаруженных отклонениях о плановых показателей;
 - б) возможность корректирующих действий;
 - в) быстрое внесение изменений в плановое задание
6. Эффективная система стратегического управления обладает следующими свойствами
- а) координацией;
 - б) коммуникабельностью;
 - в) транспарентностью
7. Не входят в процедуру выбора стратегии следующие действия:
- а) оценка производительности труда;
 - б) оценка показателей;
 - в) сравнение фактических и требуемых результатов
8. Определите правильный список уровней стандартов контроля:
- а) формальный, содержательный, уровень конкретного задания;
 - б) уровень технических стандартов, финансовых показателей, объемов продаж;
 - в) функциональный, уровень подразделения, уровень выполнения работы
9. При наличии отклонений от стратегического плана менеджеры могут предпринять следующее действие:
- а) потребовать отчет о причинах отклонений;
 - б) наложить взыскания на виновных в этих отклонениях;
 - в) пересмотреть стандарты
10. Типичной проблемой передачи информации о результатах стратегии руководству является:
- а) возникновение информационных перегрузок;
 - б) потеря части информации в процессе передачи;
 - в) неправильная интерпретация информации

Критерии оценки теста:

- количество правильных ответов меньше 50% – 0 баллов,
- количество правильных ответов от 50 до 70 % - 5-7 баллов
- количество правильных ответов от 70 до 90 % – 7-9 баллов
- количество правильных ответов от 90 до 100 % – 9-10 баллов

Вопросы к зачету

1. Структура факторов организационного окружения.
2. Значение среды для планирования стратегических изменений
3. Типы неопределенности организационной обстановки: сложность и нестабильность
4. Понимание хаоса среды в стратегическом управлении.
5. Стратегии действия в неопределенной среде
6. Понятие эквививальности в стратегическом управлении.
7. Адаптация механических и органических структур к стратегическим изменениям.
8. Характеристики стратегических решений. Стратегическое и оперативное управление.
9. Уровни стратегического управления
10. Уровни и механизмы муниципального стратегического управления (на примере г. Москвы)
11. Миссия и цели коммерческой организации
12. Миссия и цели некоммерческой организации
13. Компоненты стратегического анализа
14. Виды стратегического изменения.
15. Проведение структурного анализа стратегического изменения.
16. Анализ затрат конкурентов.
17. Жизненный цикл продукта и его значение для стратегического планирования
18. Матрица стратегического положения и оценки действий.
19. Компоненты внутреннего анализа.
20. Стратегическая значимость ключевых элементов организации.
21. Цепочка создания ценности и ее применение для стратегического планирования
22. Результативное и эффективное использование ресурсов при реализации стратегии.
23. Применение бостонской матрицы для стратегического анализа.
24. Определение и классификация стейкхолдеров.
25. Внутренние и внешние стейкхолдеры. Конфликты ожиданий стейкхолдеров.
26. Понятие власти в стратегическом менеджменте.
27. Источники власти внутренних и внешних стейкхолдеров.
28. Типы стратегий корпорации.
29. Стратегии внутреннего роста.
30. Стратегии внешнего роста.
31. Финансовые воздействия стратегий внешнего роста.
32. Причины выбора международных стратегий и трудности.
33. Стратегические альтернативы интернационализации.
34. Причины и признаки спада.
35. Стратегии восстановления, экономии расходов и поворота.
36. Виды изъятия инвестиций.
37. Стратегия выкупа управляющими и ее финансирование.
38. Элементы эффективной оценки стратегии.
39. Критерии оценки стратегии.
40. Анализ отдачи от стратегии.

41. Анализ затрат и результатов осуществления стратегии.

42. Стратегии макроэкономических изменений экономики переходного периода.

Критерии оценки:

Знания, умения и навыки обучающихся при промежуточной аттестации **в форме зачета** определяются «зачтено», «не зачтено».

«Зачтено» – обучающийся знает курс на уровне лекционного материала, базового учебника, дополнительной учебной, научной и методологической литературы, умеет привести разные точки зрения по излагаемому вопросу.

«Не зачтено» – обучающийся имеет пробелы в знаниях основного учебного материала, допускает принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий.

ПРОВЕДЕНИЕ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ В РАМКАХ РЕЙТИНГОВОЙ (БАЛЬНОЙ) СИСТЕМЫ:

	Вид деятельности/форма проверки	Зачетные баллы	Максимальное количество баллов в течение семестра
1	Выступление с презентацией по теме семинара (не более 2-х)	От 1 до 10	10
2	Участие в обсуждении темы семинара (выполнение кейс-стади, работа в группах).	1-5	30
	Выполнение контрольных работ (не более 4-х)	1-5	20
4	Контрольное тестирование:	1 балл за каждый правильный ответ	10
5	Написание (реферата) эссе.	1 - 10	10
6	Итоговое испытание: устный опрос	От 10 до 20 баллов	20
	Общая сумма		100

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
Зачтено	60	100
Не зачтено	0	60

Доля различных видов деятельности при подведении итогов освоения дисциплины:

- Аудиторная работа (с учетом промежуточного испытания) – 40%.
- Самостоятельная работа – 40%.
- Итоговое испытание – 20%.