

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Стратегический менеджмент

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Менеджмент в ресторанном и гостиничном бизнесе
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные компетенции	-	ПК-5
Профессиональные компетенции	-	ПК-9

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-5	Способен организовывать, планировать и координировать деятельность структурных подразделений по управлению рисками для реализации управленческих решений в области развития организации	ПК 5.1. Оценивает организационные процессы, разрабатывает мероприятия по их совершенствованию с целью минимизации рисков ПК 5.3, Проектирует, анализирует организационную структуру предприятия и разрабатывает предложения по реализации управленческих решений
ПК-9	Способен организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	ПК 9.1. Участвует в управлении инновационными проектами, разработке программ внедрения технологических и продуктовых инноваций с применением инструментов инновационного менеджмента ПК 9.3. Выявляет организационные изменения в различных видах деятельности предприятия для реализации инновационных проектов

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-5		
	-организационные процессы, мероприятия по их совершенствованию с целью минимизации рисков в стратегическом менеджменте; - мероприятия по организации и координации деятельности структурных подразделений для реализации управленческих решений в стратегическом менеджменте; -анализ организационной структуры предприятия и предложения по реализации управленческих решений в ресторанном и гостиничном бизнесе;	-оценивать организационные процессы, разрабатывать мероприятия по их совершенствованию с целью минимизации рисков в стратегическом менеджменте; -осуществлять мероприятия по организации и координации деятельности структурных подразделений для реализации управленческих решений в стратегическом менеджменте; -проектирует, анализирует организационную структуру предприятия и разрабатывает предложения по реализации управленческих решений в ресторанном и гостиничном бизнесе;	- навыки оценивания организационных процессов, разработки мероприятий по их совершенствованию с целью минимизации рисков в стратегическом менеджменте; -методы по организации и координации деятельности структурных подразделений для реализации управленческих решений в стратегическом менеджменте; -навыки проектирования, анализа организационной структуры предприятия и разработки предложения по реализации управленческих решений в ресторанном и гостиничном бизнесе;
	ПК-9		

	-методы управления инновационными проектами, разработку программ внедрения технологических и продуктовых инноваций с применением инструментов стратегического менеджмента; - методы внедрения технологических и продуктовых инноваций в стратегическом управлении организацией; - организационные изменения в различных видах деятельности предприятия для реализации инновационных проектов в ресторанном и гостиничном бизнесе	-участвовать в управлении инновационными проектами, разработке программ внедрения технологических и продуктовых инноваций с применением инструментов стратегического менеджмента; - разрабатывает методы внедрения технологических и продуктовых инноваций в стратегическом управлении организацией; - выявлять организационные изменения в различных видах деятельности предприятия для реализации инновационных проектов в ресторанном и гостиничном бизнесе	-методологией управления инновационными проектами, разработкой программ внедрения технологических и продуктовых инноваций с применением инструментов стратегического менеджмента; - методами внедрения технологических и продуктовых инноваций в стратегическом управлении организацией; - методологию организационных изменений в различных видах деятельности предприятия для реализации инновационных проектов в ресторанном и гостиничном бизнесе
--	---	---	--

3.2.Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного,

		- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ НЕЗАЧТЕНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

Типовые тесты

Примеры тестов для контроля знаний

1. Основными элементами стратегического управления является:
 - а) стратегический анализ, стратегическое планирование, реализация стратегий, стратегический контроль
 - б) стратегическое и тактическое планирование
 - в) субъекты и объекты стратегического управления
2. Кто считается предшественником стратегического управления:
 - а) военные стратеги и мыслители
 - б) немецкие военные стратеги
 - в) китайские философы и военные стратеги
3. Какие из перечисленных объектов могут быть объектами стратегического управления:
 - а) только коммерческая организация
 - б) коммерческая и некоммерческая организация
 - в) любая организация
4. Стратегическое управление сфера деятельности:
 - а) менеджеров организации
 - б) высшего звена
 - в) среднего звена
 - г) высококвалифицированных специалистов
1. Миссия организации это...
 - а) реализация целей
 - б) причина существования организации
 - в) конкретное конечное состояние
 - г) план действия
2. ... планирование это предвидение будущих целей фирмы, результатов и ресурсов, необходимых для достижения этих целей:

- а) стратегическое
- б) тактическое
- в) оперативное

3. ...план представляет собой детально разработанную программу действий, направленных на достижение целей организации

- а) стратегический
- б) тактический
- в) долгосрочный

4. Отметьте стратегические цели организации:

- а) высокий уровень обслуживания покупателей
- б) контроль над соблюдением правил торговыми агентами
- в) своевременная доставка продукции потребителю
- г) представление на рынок новой продукции

9. Стратегическое планирование начинается с:

- а) анализа собственных возможностей
- б) анализа внешней среды
- в) анализа стратегических альтернатив

10. Укажите, что составляет содержание тактических решений в организации:

- а) проектирование продукта
- б) составление расписаний
- в) формирование производственных программ
- г) составление сменносуточных заданий
- д) распределение производственной программы по исполнителям
- е) изучение конъюнктуры рынка и сбыта

11. Выберите основные характеристики целей в стратегическом планировании:

а) непротиворечивость, определенность по срокам, измеримость, гибкость, реальность

- б) долгосрочность, достижимость, измеримость
- в) детализированность, комплексность

12. Перечислите методы стратегического анализа внутренней среды:

- а) PEST
- б) SWOT
- в) SPACE
- г) метод ключевых вопросов
- д) метод построения профиля среды

13. Перечислите методы диагностики внешней среды:

- а) метод 3-6-5
- б) SWOT
- в) PEST
- г) метод 360 градусов
- д) метод Дельфи
- е) метод построения профиля среды

14. Термин стратегическое управление появился в:

- а) 30е годы XXв.
- б) 40-50е г. XXв.
- в) 60- 70е г.г. XXв.

15. Выберите наиболее правильное определение: "цели - это.."

а) конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность стандарт

- б) результат деятельности компании
- в) итоги деятельности компании

16. ... это те характеристики, которые создают для производящей или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над конкурентами конкурентное преимущество:

- а) конкурентоспособность
- б) конкурентные преимущества
- в) ключевые факторы успеха

17. способность организации добиваться поставленных целей на рынке, на котором с аналогичными целями выступают другие организации

- а) конкурентоспособность
- б) конкурентные преимущества
- в) ключевые факторы успеха

18. Понятия "стратегическое управление" и "стратегическое планирование" являются синонимами?

- а) да
- б) нет

19. Выберите виды стратегического планирования:

- а) реактивное
- б) инактивное
- в) прогрессивное
- г) проактивное

20. «5 П» в понимании стратегии - это

- а) план действий
- б) позиция
- в) перспектива
- г) прием
- д) поведение
- е) продвижение
- ж) принципы
- з) правила
- е) порядок

21. Основные области стратегических изменений:

- а) персонал
- б) организационная культура
- в) организационная структура
- г) технологии

22. Стратегия роста присуща:

- а) новым организациям, независимо от сферы деятельности
- б) фирмам, действующим в традиционных сферах
- в) любой организации

23. Какая из стратегий является наиболее рискованной?

- а) роста
- б) ограниченного роста
- в) захват рынка
- г) сокращения

24. Перечислить пять сил, определяющих конкуренцию в бизнесе (по М. Портеру)

- а) угроза появления новых конкурентов
- б) способность поставщиков торговаться
- в) способность покупателей торговаться
- г) угроза появления продуктов заменителей
- д) соперничество между имеющимися конкурентами
- е) способность реагировать на изменения во внешней среде
- ж) реализация стратегий

Ключи к тестовым заданиям:

1– а; 2 – в; 3 – в; 4 – б; 5 – б; 6 – а; 7 – а; 8 – а, г; 9 – б; 10– б, в, г, д;
11– б; 12 – б, в, г; 13– б, в, е; 14 – в; 15– а; 16 – б; 17 – а; 18– б; 19– а, б, в, г; 20–а, б, в, г, д;
21-б,в; 22-в; 23-а; 24- а,б,в,г,д

Типовые вопросы

1. Сущность стратегического менеджмента.
2. Особенности стратегического менеджмента, как комплекса стратегических решений.
3. Этапы стратегического менеджмента.
4. Виды стратегического управления.
5. Эволюция внешней среды и стратегического управления.
6. Функции стратегического менеджмента.
7. Школы и подходы к стратегическому управлению.
8. Концепция стратегического управления.
9. Подходы к формированию стратегий.
10. Классификация стратегий.
11. Факторы и условия формирования успешной стратегии.
12. Условия и критерии выбора стратегий
13. Элементы системы стратегического планирования.
14. Стратегический план и его составляющие.
15. Системный, процессный и комплексный подходы.
16. Принцип «управления по целям» как основа успешного планирования.
17. Решение проблемы выживания и устойчивого развития организации.
18. Области выработки стратегии.
19. Критерии выбора. Оценка альтернатив.
20. Сущность и основные понятия. Базисные (эталонные) стратегии.
21. Условия выбора стратегий интеграции и диверсификации. Оценка стратегий.
22. Преимущества и недостатки стратегических альтернатив

Типовые проблемно-аналитические задания*1. Проблемно-аналитические задания:***Задание 1.**

1. Проанализируйте миссию Вашей организации. Если она не формализована в Вашей организации, то сформулируйте миссию для организации.
2. Сформулируйте стратегические цели для Вашей организации. Сформируйте показатели оценки стратегических целей.

Задание 2.

1. Назовите конкурентные преимущества Вашей организации (продукта/услуги). Дайте сравнительную характеристику конкурентных преимуществ Вашей компании и компаний – конкурентов.
2. Сформулируйте стратегию для предприятия (см. кейс Конкретная ситуация мебельный салон «Де Люкс»), стратегическую цель и сформулируйте цели по данной стратегии по 4 направлениям: финансы, клиенты, бизнес - процессы, персонал (обучение/развитие)

Задание 3.

1. Внимательно изучите материалы (ситуацию) кейс «N-ская область»
2. Используя различные методики стратегического анализа, разработать стратегию развития предприятия

Темы исследовательских, информационных, творческих проектов

Подготовка исследовательских проектов по темам:

1. Стратегический анализ – ключевой этап модели стратегического управления.
2. Методы позиционирования предприятия
3. Отраслевой анализ предприятия
4. Портфельный анализ предприятия

Информационный проект

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:

1. Общие принципы формирования стратегии развития предприятия и осуществления стратегического управления.
2. Сущность и принципы стратегического партнерства
3. Стратегический выбор компании

Типовые задания к интерактивным занятиям

Темы коллоквиума, диспута:

1. Система сбалансированных показателей. Счетные карты и их практическое использование
2. Управление сопротивлением при проведении стратегических изменений

Типовые вопросы к контрольным работам

1. Преимущества стратегического подхода к управлению.
2. Причины и условия возникновения стратегического менеджмента.
3. Соотношение стратегического, тактического, оперативного управления.
4. Участники процесса стратегического управления.
5. Понятие стратегии и её место в системе управления организацией.
6. 5 «П» стратегии – составляющие и их содержание.
7. Разные взгляды на процесс создания стратегии.
8. Соотношение запланированного и незапланированного в возникающих стратегиях.
9. Бизнес-стратегия или конкурентная стратегия.
11. Функциональные стратегии.
12. Операционные стратегии.
13. Сущность, значение и содержание системы ценностей организации.
14. Понятие стратегического целеполагания и его значение для организации.
15. Разработка стратегии – реализация стратегического видения компании.
16. Внешние факторы влияния на формирование стратегии.
17. Внутренние факторы влияния на формирование стратегии.
18. Формирование стратегии – подход главного стратега, его достоинства и недостатки.
19. Формирование стратегии – подход – делегирование полномочий, его достоинства и недостатки.
20. Формирование стратегии – подход – сотрудничество, его достоинства и недостатки.
21. Формирование стратегии – соревновательный подход, его достоинства и недостатки.
22. Критерии оценки успешной стратегии.
23. Реализация стратегии и организационная структура.
24. Реализация стратегии и организационная культура.
73. Роль менеджмента в реализации стратегии.
74. Маркетинговый подход в стратегическом управлении.

Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации:

1. Преимущества стратегического подхода к управлению.
2. Причины и условия возникновения стратегического менеджмента.
3. Соотношение стратегического, тактического, оперативного управления.
4. 4.Участники процесса стратегического управления.
5. 5.Понятие стратегии и её место в системе управления организацией.
6. 5 «П» стратегии – составляющие и их содержание.
7. Разные взгляды на процесс создания стратегии.
8. Соотношение запланированного и незапланированного в возникающих стратегиях.
9. Бизнес-стратегия или конкурентная стратегия.
10. Функциональные стратегии.
11. Операционные стратегии.
12. Сущность, значение и содержание системы ценностей организации.
13. Понятие стратегического целеполагания и его значение для организации.
14. Разработка стратегии – реализация стратегического видения компании.
15. Внешние факторы влияния на формирование стратегии.
16. Внутренние факторы влияния на формирование стратегии.
17. Формирование стратегии – подход главного стратега, его достоинства и недостатки.
18. Формирование стратегии – подход – делегирование полномочий, его достоинства и недостатки.
19. Формирование стратегии – подход – сотрудничество, его достоинства и недостатки.
20. Формирование стратегии – соревновательный подход, его достоинства и недостатки.
21. Критерии оценки успешной стратегии.
22. Реализация стратегии и организационная структура.
23. Реализация стратегии и организационная культура.
24. Роль менеджмента в реализации стратегии.
25. Маркетинговый подход в стратегическом управлении.

Реализация программы с применением ДОТ

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;

- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

Опросы по вынесенным на обсуждение темам

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

Решение заданий (кейс-методы)

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

Решение заданий в тестовой форме

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.