

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНГУШСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной программы

**И.о. декана факультета Экономики и
управления**

/М.Х.Булгучев

/М.Ш.Мержо

от «22» мая 2024г.

от «23» мая 2024г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Современный стратегический анализ

Направление подготовки

38.04.02. «Менеджмент»

Направленность

Государственно-частное партнерство

Квалификация выпускника

Магистр

Форма обучения

Очная

г. Магаса, 2024

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

В процессе освоения образовательной программы компетенции формируются по следующим этапам:

- 1) начальный этап дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;
- 2) основной этап позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;
- 3) завершающий этап предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

При освоении дисциплины (модуля) компетенции, закрепленные за ней, реализуются по темам (разделам) дисциплины (модуля), в определенной степени (полностью или в оговоренной части) и на определенном этапе, что приведено в Таблице 1.

Таблица 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

ОК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-5

№	Код компетенции	Номер темы (раздела) дисциплины (модуля)	Степень реализации компетенции при освоении дисциплины (модуля)	Этап формирования компетенции при освоении дисциплины (модуля)
1.	ОК-1	1-9	Способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	
2.	ПК-2	1-9	Способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного	

			развития и изменений и обеспечивать их реализацию	
3.	ПК-3	1-5	Способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	
4.	ПК-5	1-9	Владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося во время текущей аттестации

Шкала оценивания	Показатели и критерии оценивания
5, «отлично»	Оценка «отлично» ставится, если студент строит ответ логично в соответствии с планом, показывает максимально глубокие знания профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры.
4, «хорошо»	Оценка «хорошо» ставится, если студент строит свой ответ в соответствии с планом. В ответе представлены различные подходы к проблеме, но их обоснование недостаточно полно. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит необходимые примеры, однако показывает некоторую непоследовательность анализа. Выводы правильны. Речь грамотна, используется профессиональная лексика.
3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ недостаточно логически выстроен, план ответа соблюдается непоследовательно. Студент обнаруживает слабость в развернутом раскрытии профессиональных понятий. Выдвигаемые положения декларируются, но недостаточно аргументированы. Ответ носит преимущественно теоретический характер, примеры ограничены, либо отсутствуют.
2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии недостаточного раскрытия профессиональных понятий, категорий, концепций, теорий. Студент проявляет стремление подменить научное обоснование проблем рассуждениями обыденно-повседневного бытового характера. Ответ содержит ряд серьезных неточностей. Выводы поверхностны

Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося во время промежуточной аттестации

Оценка экзамена (нормативная)	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
5, отлично	<p>Оценка «5 (отлично)» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал и демонстрирует это на занятиях и экзамене, исчерпывающе, последовательно, чётко и логически стройно излагал его, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний. Причем обучающийся не затруднялся с ответом при видоизменении предложенных ему заданий, использовал в ответе материал учебной и монографической литературы, в том числе из дополнительного списка, правильно обосновывал принятое решение.</p> <p>Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрировали высокую степень овладения программным материалом.</p> <p>Рейтинговые баллы назначаются обучающемуся с учётом баллов текущей (на занятиях) и промежуточной (экзамен) аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – высокий.</p>
4, хорошо	<p>Оценка «4, (хорошо)» выставляется обучающемуся, если он твёрдо знает материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и экзамене, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приёмами их выполнения.</p> <p>Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.</p> <p>Рейтинговые баллы назначаются обучающемуся с учётом баллов текущей (на занятиях) и промежуточной (экзамен) аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – хороший (средний).</p>
3, удовлетворительно	<p>Оценка «3 (удовлетворительно)» выставляется обучающемуся, если он имеет и демонстрирует знания на занятиях и экзамене только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.</p> <p>Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.</p> <p>Рейтинговые баллы назначаются обучающемуся с учётом баллов текущей (на занятиях) и промежуточной (экзамен)</p>

Оценка экзамена (нормативная)	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
	<p>аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – достаточный.</p>
2, не удовлетворительно	<p>Оценка «2 (не удовлетворительно)» выставляется обучающемуся, который не знает большей части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы на занятиях и экзамене. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p> <p>Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют невысокую (недостаточную) степень овладения программным материалом.</p> <p>Рейтинговые баллы назначаются обучающимся с учётом баллов текущей (на занятиях) и промежуточной (экзамен) аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося на зачете по дисциплине

Результат зачета	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
зачтено	<p>Результат «зачтено» выставляется обучающемуся, если рейтинговая оценка (средний балл) его текущей аттестации по дисциплине входит в данный диапазон.</p> <p>При этом, обучающийся на учебных занятиях и по результатам самостоятельной работы демонстрировал знание материала, грамотно и по существу излагал его, не допускал существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применял использовал в ответах учебно-методический материал исходя из специфики практических вопросов и задач, владел необходимыми навыками и приёмами их выполнения.</p> <p>Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую (15...13) / хорошую (12..10) / достаточную (9...7) степень овладения программным материалом.</p> <p>Рейтинговые баллы назначаются обучающемуся как среднеарифметическое рейтинговых оценок по текущей аттестации (на занятиях и по результатам выполнения контрольных заданий) и промежуточной (экзамен) аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне от достаточного до высокого.</p>
не зачтено	<p>Результат «не зачтено» выставляется обучающемуся, если рейтинговая оценка (средний балл) его текущей аттестации по дисциплине входит в данный диапазон.</p> <p>При этом, обучающийся на учебных занятиях и по результатам</p>

Результат зачета	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
	<p>самостоятельной работы демонстрирует незнание значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.</p> <p>Как правило, «не зачтено» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p> <p>Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют невысокую (недостаточную) степень овладения программным материалом.</p> <p>Рейтинговые баллы назначаются обучающемуся как среднеарифметическое рейтинговых оценок по текущей аттестации (на занятиях и по результатам выполнения контрольных заданий) и промежуточной (экзамен) аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, не сформированы</p>

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций используются следующие типовые контрольные задания:

3.1. Текущий контроль успеваемости

Вопросы текущего контроля успеваемости на семинарах (практических занятиях)

1. Раскройте сущность методики SWOT-анализа.
2. Какие показатели выступают в качестве аналитических оценок сильных и слабых сторон деятельности организации? Дайте их полную характеристику.
3. Как рассчитывается и что показывает интегральная оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации?
4. Раскройте сущность методики STEEP-анализа, назовите преимущества и недостатки его применения.
5. Как рассчитывается и что показывает интегральная динамическая оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации.

6. Опишите методику VRIO-анализа, разработанную Дж. Барни, выделите преимущества и недостатки данной методики.

7. В чем состоит сущность модифицированной модели VRIO? Ее отличие от модели, предложенной Дж. Барни?

8. На каком этапе SWOT-анализа базируется количественная оценка параметра «ценность» в методике VRIO-анализа?

9. На каком этапе стратегического анализа базируется количественная оценка параметра «редкость» в методике VRIO-анализа?

10. На каком этапе SWOT-анализа базируется количественная оценка параметра «организованность» в методике VRIO-анализа?

Типовые темы рефератов

1. Современный стратегический анализ в системе менеджмента.
2. Процесс стратегического менеджмента.
3. Стратегия и конкурентное преимущество.
4. Стратегическое видение и миссия.
5. Научные школы формирования стратегий.
6. Школа стратегий теории матриц влияния.
7. Стратегические решения.
8. Внешний анализ в стратегическом менеджменте.
9. Анализ отрасли и конкурентного окружения.
10. Анализ внутренней среды организации.
11. Стратегическое планирование.
12. Стратегии диверсификации.
13. Продуктово-маркетинговая стратегия.
14. Управление реализацией стратегии.
15. Эффективная организация как главная задача реализации стратегии.
16. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
17. Стратегическое развитие организации.
18. Стратегический синергизм.
19. Эффективность стратегического менеджмента.

20. Стратегический контроллинг.
21. Организации будущего и их стратегии.
22. Виртуальная организация.
23. Стратегические альянсы.
24. Интеллектуальная организация.
25. Организационное обучение и менеджмент знаний.
26. Организационные структуры будущего.
27. Стратегическое лидерство.
28. Корпоративная культура и лидерство в стратегическом менеджменте.
29. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.
30. Концепция портфолио. Портфельный анализ корпорации: цели, сущность, задачи, показатели, таблицы для сбора информации.
31. Кривая жизненного цикла корпорации, бизнеса и продукта.
32. Показатели и критерии идентификации этапов жизненного цикла. Специфика принимаемых решений и взаимосвязь со стратегиями развития и методами менеджмента.
33. Стратегические проблемы корпорации: методы анализа, выявления и идентификации. Структуризация проблем. Дерево проблем.
34. Метод стратегического анализа PEST: графический вид матрицы, ее структуризация для заполнения. Использование экспертного опроса и бальных ранговых оценок для повышения достоверности анализа.
35. SNW-анализ. Построения диагностической модели. Составление контрольной карты сильных и слабых сторон.
36. Метод стратегического анализа SWOT: графический вид матрицы, ее структуризация для заполнения. Использование оптимистического и пессимистического анализа, соединенного с экспертным опросом и бальных ранговых оценок для повышения достоверности анализа.
37. Метод стратегического анализа GAP: графический вид. Использование системы сбалансированных показателей оценки деятельности корпорации для повышения достоверности анализа.

38. Матрица Хофера-Шенделя.

39. Метод сценариев развития корпорации: этапы, ключевые выводы и формулирование стратегии развития.

40. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей.

Типовые тесты / задания

1. Стратегия организации

а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)

б) практическое использование методологии стратегического управления

в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей

г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности – это

а) функциональная стратегия;

б) бизнес-стратегия;

в) корпоративная стратегия;

г) стратегия.

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей

а) функциональная стратегия

б) бизнес-стратегия

в) корпоративная стратегия

г) стратегия

4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

6. Этап в развитии методологии стратегического управления «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»

- а) долгосрочное планирование
- б) управление на основе контроля за исполнением
- в) управление на основе предвидения изменений
- г) управление на основе гибких экстренных решений

7. Этап в развитии методологии стратегического управления «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»

- а) долгосрочное планирование
- б) управление на основе контроля за исполнением
- в) управление на основе предвидения изменений
- г) управление на основе гибких экстренных решений

8. Будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

9. Анализ перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

10. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ
- г) стратегическое управление

11. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ
- г) стратегическое управление

12. Выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм

- а) потенциал
- б) цена

в) целевые установки

г) миссия

13. Источник формирования конкурентного преимущества организации

а) потенциал

б) сцена

в) целевые установки

г) миссия

14. Комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития

а) стратегическое планирование

б) стратегия

в) стратегический менеджмент

г) стратегическое управление

15. Процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с её окружением

а) стратегическое планирование

б) стратегия

в) стратегический менеджмент

г) стратегическое управление

16. Сторона стратегического управления, при которой управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов

а) функциональная

б) процессная

в) элементная

г) другая сторона

17. Сторона стратегического управления, в рамках которой управление рассматривается как действия по выявлению и разрешению проблем, т.е. процесс подготовки и принятия решений

- а) функциональная
- б) процессная
- в) элементная
- г) другая сторона

18. Процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений

- а) стратегический анализ
- б) стратегическое управление
- в) оперативное управление
- г) стратегические альтернативы

19. Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением – это миссия организации согласно

- а) стратегическому анализу
- б) стратегическому управлению
- в) оперативному управлению
- г) стратегическим альтернативам

20. Согласно стратегическому управлению внимание менеджмента нацелено

- а) на внешнюю среду организации
- б) на внутреннюю среду
- в) на отдельные бизнес-процессы
- г) на отдельные структурные подразделения

Типовые контрольные вопросы

3.2. Промежуточная аттестация

Типовые вопросы к промежуточной аттестации (экзамен)

1. Понятие «стратегия».

2. Определение стратегического менеджмента
3. Основные школы стратегического менеджмента
4. Этапы стратегического менеджмента.
5. Стратегическое видение.
6. Определение миссии.
7. Виды миссии.
8. Цели организации
9. Основные методы анализа
10. Анализ внешней среды организации
11. Анализ внутренней среды организации
12. Понятие «конкурентное преимущество».
13. Цепочка ценностей М. Портера и ее роль в системе стратегического анализа.
14. Главные задачи стратегического менеджмента.
15. Отличие стратегических целей от финансовых целей фирмы.
16. Концепция общих стратегий Портера.
17. Планирование как важнейшая функция в менеджменте. Виды планов.
18. Роль и задачи менеджеров в области стратегического управления.
19. SWOT–анализ.
20. Портфель организации
21. Матрица BCG
22. Матрица Мак-Кински
23. Стратегические альтернативы
24. Эталонные стратегии
25. Базовые конкурентные стратегии
26. Сущность и классификация организационных изменений
27. Сопротивление изменениям.
28. Виды и методы преодоления.
29. Изменение организационной структуры

30. Изменение организационной культуры
31. В чем заключается основная идея модели Митчелла?
32. В чем состоит сущность идеи Дж. Фрумана?
33. Для чего необходимо формировать список запросов групп заинтересованных сторон к организации и оценивать их актуальность?
34. Что лежит в основе определения значимости групп заинтересованных сторон стейкхолдер-организации?
35. Проведите иерархию элементов модели оценки значимости заинтересованных сторон стейкхолдер-организации
36. Что понимается под «эффективностью»?
37. Какие существуют подходы к определению «эффективности»?
38. С чем связана эффективность стейкхолдер-организации как системы? Ответ обоснуйте.
39. Почему эффективность стейкхолдер-организации целесообразнее оценивать, используя целевой подход к определению эффективности?
40. Проведите анализ понятий «эффективность», «результативность», «индивидуальная эффективность» стейкхолдер-организации.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания достижения запланированных результатов обучения по дисциплине (модулю)

Текущая аттестация

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре (практическом занятии) учитываются:

- степень раскрытия содержания материала;
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала;
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков.

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются такие процедуры и технологии как тестирование и опрос на семинарах (практических занятиях).

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются следующие процедуры и технологии:

- практические контрольные задания (далее – ПКЗ), включающих одну или несколько задач (вопросов) в виде краткой формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить, или описание результата, который нужно получить.

По сложности ПКЗ разделяются на простые и комплексные задания.

Простые ПКЗ предполагают решение в одно или два действия. К ним можно отнести: простые ситуационные задачи с коротким ответом или простым действием; несложные задания по выполнению конкретных действий. Простые задания применяются для оценки умений. Комплексные задания требуют многоходовых решений как в типичной, так и в нестандартной ситуациях. Это задания в открытой форме, требующие поэтапного решения и развернутого ответа, в т.ч. задания на индивидуальное или коллективное выполнение проектов, на выполнение практических действий или лабораторных работ. Комплексные практические задания применяются для оценки владений.

Типы практических контрольных заданий:

- задания на установление правильной последовательности, взаимосвязанности действий, выяснения влияния различных факторов на результаты выполнения задания;
- установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия),
- нахождение ошибок в последовательности (определить правильный вариант последовательности действий);
- указать возможное влияние факторов на последствия реализации умения и т.д.

- задания на принятие решения в нестандартной ситуации (ситуации выбора, многоальтернативности решений, проблемной ситуации).

Оценивание обучающегося на текущей аттестации осуществляется в соответствии с критериями, представленными в п. 2, и носит балльный характер.

Промежуточная аттестация

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на вопросы теоретического характера и практического характера.

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе;
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов;
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно;
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану.

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается объем правильного решения.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Оценивание обучающегося на промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с критериями, представленными в п. 2, и носит балльный характер.