

# МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет»

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Дисциплины

### СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки	38.04.02 <i>Менеджмент</i>
Направленность (профиль) программы	<i>Логистические и маркетинговые стратегии клиентоориентированности транснациональной транспортно-логистической компании</i>
Уровень высшего образования	<i>магистратура</i>
Форма обучения	<i>заочная</i>

Санкт-Петербург  
2020

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	2
2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	4
3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	5
4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА.....	7
5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....	9
5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ.....	9
5.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ БРС .....	10
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ .....	10
7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	24
7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	29
7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	29
ПРИЛОЖЕНИЯ: КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА	

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

Таблица – 1.1.1. Перечень формируемых дисциплиной компетенций

Код компетенции	Наименование компетенции
ОПК-3	способность принимать организационно-управленческие решения

Конечными результатами обучения по дисциплине являются сформированные «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным содержательным компонентам компетенций, формирующихся дисциплиной. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы. Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции, представлены в табл. 1.2.1.:

Таблица – 1.2.1. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Этапы формирования компетенций	Наименование дисциплины	Планируемые результаты обучения/индикаторы достижения компетенций (показатели освоения компетенции)
1	2	3
Первый уровень (пороговый) (ОПК) - 3	Современный стратегически й менеджмент	<p>Знать: – методологии проведения исследования в стратегическом управлении 32(1).(ОПК-3)</p> <p>Уметь: – проводить анализ окружающей среды и анализ ресурсного потенциала организации;32(1)(ОПК-3)</p> <p>- определять степень важности деловых решений и уровень собственной компетентности и ответственности;</p> <p>- определять миссию, цели и задачи развития планируемого объекта,</p> <p>- определять выбор стратегии.</p> <p>Владеть: – навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности 32(1)(ОПК-3).</p>

1.3. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции:

- знает базовые экономические понятия (спрос, предложение, цена, стоимость, товар, деньги, доходы, расходы, прибыль, риск, собственность, управление, рынок, фирма, государство), объективные основы функционирования экономики и поведения экономических агентов (законы спроса и предложения, принципы ценообразования, принцип ограниченной рациональности, принцип альтернативных издержек, принцип изменения ценности денег во времени);

- умеет использовать понятийный аппарат экономической науки для описания экономических и финансовых процессов;

- владеет методами личного финансового планирования (бюджетирование, оценка будущих доходов и расходов, сравнение условий различных финансовых продуктов, управление рисками, применение инструментов защиты прав потребителя финансовых услуг);

- умеет использовать схемы и методы принятия организационно-управленческих решений для сбора, систематизации и верификации информации для принятия организационно-управленческих решений;

- знает современные информационно-коммуникационные технологии; современные научные методы и технические средства для сбора и анализа информации; правила защиты конфиденциальной служебной информации;

- умеет оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и логистические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.

## 2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Для положительного заключения по результатам оценочной процедуры по учебной дисциплине установлено пороговое значение показателя, при котором принимается положительное решение, констатирующее результаты освоения дисциплины.

Таблица – 2.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

Номер и наименование тем	Формы текущего контроля успеваемости Формы промежуточной аттестации	Объекты оценивания	Вид занятия / Наименование оценочных средств	Форма проведения оценки Устная/ письменная
1	2	3	4	5
Тема 1.1. История становления и развития стратегического управления	Текущий контроль	Активное участие в работе на занятии	Работа на лекциях	Устная
		Сущность стратегического менеджмента	ПЗ: Проблемный семинар	Устная
Тема 1.2. Модели стратегического менеджмента	Текущий контроль	Активное участие в работе на занятии	Работа на лекциях	Устная
		Школы стратегического управления	ПЗ: Игровые педагогические упражнения	Устная/ письменная
Тема 1.3. Современная модель стратегического менеджмента	Текущий контроль	Активное участие в работе на занятии	Работа на лекциях	Устная
		Определение стратегических зон хозяйствования	ПЗ: Решение кейса	Устная/ письменная
Тема 2.1. Стратегическое мышление	Текущий контроль	Активное участие в работе на занятии	Работа на лекциях	Устная
		Стратегическое видение	ПЗ: Игровые педагогические упражнения	Устная/ письменная
Тема 2.2. Анализ внешней среды	Текущий контроль	Активное участие в работе на занятии	Работа на лекциях	Устная
		Анализ внутренней среды организации	ПЗ: Решение Практических задач	Устная/ письменная
Тема 2.3. Анализ внутренней среды организации	Текущий контроль	Активное участие в работе на занятии	Работа на лекциях	Устная
		Анализ внешней среды организации	ПЗ: Решение практических задач	Устная/ письменная
Тема 3.1. Процедура реализации стратегии	Текущий контроль	Активное участие в работе на занятии	Работа на лекциях	Устная
		Формирование миссии компании	ПЗ: Игровое проектирование	Устная
Тема 3.2. Проектирование организационной структуры	Текущий контроль	Активное участие в работе на занятии	Работа на лекциях	Устная
		Формирование цели и построение организационной	ПЗ: Решение кейса	Устная/ письменная

		структуры		
		Контрольная точка № 1	Расчетно-графическая работа	Письменная
Тема 3.3. Управление рисками	Текущий контроль	Активное участие в работе на занятии	Работа на лекциях	Устная
		Идентификация и оценка стратегических рисков	ПЗ: Педагогические игровые упражнения	Устная/письменная
Тема 4.1. Теории формирования корпоративных стратегий	Текущий контроль	Активное участие в работе на занятии	Работа на лекциях	Устная
		Выбор стратегии	ПЗ: Практическая задача	Устная/письменная
Тема 4.2. Стратегии диверсификации	Текущий контроль	Активное участие в работе на занятии	Работа на лекциях	Устная
		Издержки при диверсификации	ПЗ: Деловая игра	Устная/письменная
Тема 4.3. Стратегия слияния	Текущий контроль	Активное участие в работе на занятии	Работа на лекциях	Устная
		Проведение SPACE и портфельного анализа	ПЗ: Решение кейса	Устная/письменная
Тема 5.1. Стратегическое управление и показатели эффективности	Текущий контроль			
		Оценка эффективности функционирования транспортной компании	ПЗ: Деловая игра (игровое проектирование)	Устная/письменная
		Контрольная точка № 2	Тестовое задание	Письменная
Тема 5.2. Формирования системы сбалансированных показателей	Текущий контроль			
		Прогнозирование сопротивления изменениям в организации	ПЗ: Проблемный семинар	Устная
Тема 5.3. Система стратегических показателей эффективности РЖД	Текущий контроль	Определение бизнеса как потока логистических затрат	Работа на лекциях	Устная
		Формирование системы сбалансированных показателей РЖД	ПЗ: Презентация	Устная/письменная
<b>Все темы и разделы:</b>	<b>Промежуточная аттестация</b>	Обобщенные результаты обучения по дисциплине теоретических знаний и практических навыков	Вопросы	Устная
<b>Итоговый контроль по дисциплине</b>	-	<i>Вопросы на компетенцию «ЗНАТЬ»</i> 1. Сравнительный анализ базовых моделей стратегического менеджмента (модель Гарвардской школы бизнеса, модель И.Ансоффа, модель Г.Стейнера, Модель контура стратегического управления А.Н. Петрова, процессная модель стратегического менеджмента) 2. Анализ подходов к	Вопросы к ГИА	-

		<p>определению понятия «стратегия развития организации» (И.Ансофф, Г.Минцберг, А.Чандлер и др.)</p> <p>3. Принципиальная схема содержательного процесса формирования стратегии развития организации</p> <p>4. Сравнительный анализ моделей процесса формирования стратегии развития организации (парниковая и полевая модели формирования стратегии Г.Минцберга, модель формирования стратегии Дж.Куинна, модель формирования стратегии развития организации как политического процесса, организационная форма коллективной стратегии-стратегические альянсы)</p> <p>5. Пирамида стратегии многопрофильной организации. Анализ содержания корпоративной стратегии, бизнес-стратегии, функциональной и операционной стратегии</p> <p>6. Вербальная модель реализации стратегии развития организации</p> <p><i>Задание на компетенцию «УМЕТЬ»</i></p> <p>7. Оптимистический и пессимистический прогноз стратегического развития компании (решение кейса)</p>		
--	--	--	--	--

### 3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, владений может быть выражена в параметрах «очень высокая», «высокая», соответствующая академической оценке «отлично»; «достаточно высокая», «выше средней», соответствующая академической оценке «хорошо»; «средняя», «ниже средней», «низкая», соответствующая академической оценке «удовлетворительно»; «очень низкая», соответствующая академической оценке «неудовлетворительно».

Таблица – 3.1. Текущий контроль

№	Виды работ	Критерии оценивания			
		Отсутствует компетенция	Базовый уровень освоения компетенции	Повышенный уровень освоения компетенции	Продвинутый уровень освоения компетенции
1	Работа на лекциях	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание	Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии	Высказывание неординарных суждений, активное участие в работе на занятии
2	Работа на практических/семинарских занятиях	Выполнено менее 54%	Выполнено выше 54% до 69 %	Выполнено от 70% до 84 %	Выполнено выше 85%
3	Работа на практических занятиях, решение общих практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок
4	Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают опознаваемую деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица – 3.2. Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции:

1	2 (балл 54)	3 (балл 55-69)	4 (балл 70-84)	5 (балл 85-100)
Отсутствует компетенция	Отсутствует компетенция	Базовый уровень освоения компетенции	Повышенный уровень освоения компетенции	Продвинутый уровень освоения компетенции
Компетенция не освоена. Студент не владеет необходимыми знаниями.	Компетенция не освоена. Обучающийся частично показывает знания, входящие в состав компетенции, понимает их необходимость,	Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать	Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач.	Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения,



1	2 (балл 54)	3 (балл 55-69)	4 (балл 70-84)	5 (балл 85-100)
Отсутствует компетенция	Отсутствует компетенция	Базовый уровень освоения компетенции	Повышенный уровень освоения компетенции	Продвинутый уровень освоения компетенции
	но не может их применять.	и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний		создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий.

Базовый уровень освоения компетенций - обязательный для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины.

Повышенный уровень освоения компетенций - превышение минимальных характеристик сформированности компетенции для обучающегося.

Продвинутый уровень освоения компетенций - максимально возможная выраженность компетенции, важен как качественный ориентир для самосовершенствования так и дополнительное к требованиям ОПОП освоение компетенций с учетом личностных характеристик:

- активное участие в конференциях, конкурсах, круглых столах и т.д. с получением зафиксированного положительного результата по вопросам, включенным в дисциплину;
- разработка и реализация проектов с применением компетенций, указанных в рабочей программе;
- демонстрирует умение применять теоретические знания для решения практических задач повышенной сложности и нестандартных задач;
- выполнение в срок всех поставленных задач.

#### 4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Таблица – 4.1. Шкала критериев оценивания компетенций

Оценка	Содержание
1-2 (балл до 54)	Демонстрирует непонимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены. Демонстрируется первичное восприятие материала. Работа незакончена и /или это плагиат.
3 (балл 55-69)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер.
4 (балл 70-84)	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

	Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения.
5 (балл 85-100)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продemonстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостный характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход.

Шкалы оценивания результатов выполнения задания **по каждому оценочному средству** представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Критерии и шкалы оценивания по каждому оценочному средству

Наименование оценочного средства	Критерий	Шкала (баллы)
Расчетно-графическая работа	<i>Минимум 8 баллов, максимум 12 баллов</i>	
	Решение задачи 1	1-4
	Решение задачи 2	1-4
	Решение задачи 3	1-4
Экзамен	<i>Минимум 20 баллов, максимум 25 баллов.</i>	
	Магистрант не владеет необходимыми знаниями / Обучающийся частично показывает знания, входящие в состав компетенции, понимает их необходимость, но не может их применить.	0-10
	Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний	11-15
	Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач	16-20
	Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий	20-25
<b>Текущий контроль</b>	<b>Минимум 19 баллов, максимум 53 баллов.</b>	
Работа на лекциях	<i>Минимум 4 балла, максимум 8 баллов (4 часа лекций)</i>	
	- Участие в дискуссии, уточняющие вопросы на лекции и т.п. 1 Ответы на вопросы на лекции и т.п. – 1	1 - 2
Решение практических задач	<i>Минимум 3 балла, максимум 9 баллов</i>	
	- полностью неверно решена задача – 0 баллов;	1 - 3

Наименование оценочного средства	Критерий	Шкала (баллы)
	- рассуждения верные (ход решения), результат неверный / рассуждения неверные (ход решения), результат верный – 1-2 балла; - полностью верно решена задача – 3 баллов	
Проблемный семинар, игровое педагогическое упражнение, игровое проектирование, кейс	<i>Минимум 9 балла, максимум 27 баллов</i>	
	- пассивное присутствие – 1 балла - принял участие, но не выполнил задание -2 балла - активное участие, ответы на поставленные преподавателем вопросы – 3 баллов	1-3
Деловая игра	<i>Минимум 2 балла, максимум 6 баллов</i>	
	- полнота проведенного анализа 1 - аргументация представленных управленческих решений 0-2	1-3
Тест	<i>Минимум 8 баллов, максимум 10 баллов</i>	
	Каждый вопрос 0,5 балла, всего 20 вопросов	8-10
Презентация	<i>Минимум 8 баллов, максимум 10 баллов</i>	
	Подготовка материалов -1 балл Подготовка слайдов -1 балл Выступление -1 балл	1-3

Для оценки сформированности результатов обучения по дисциплине используется балльно-рейтинговая система успеваемости обучающихся:

Формой итогового контроля по дисциплине является экзамен, итоговая оценка формируется в соответствии со шкалой, приведенной ниже в таблице:

Баллы	Оценка
<55	неудовлетворительно
<70	удовлетворительно
<85	хорошо
>85	отлично

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

Таблица - 5.1.1. Перечень заданий текущего контроля и их наименование

Наименование оценочных средств	Содержание задания
РАБОТА НА ЛЕКЦИЯХ	АКТИВНОЕ УЧАСТИЕ В РАБОТЕ НА ЗАНЯТИИ В СООТВЕТСТВИИ С ТЕМОЙ ЛЕКЦИИ
РЕШЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАЧ	1. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ 2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ 3. ВЫБОР СТРАТЕГИИ
ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ИГРОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ	1. ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ 3. ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ РИСКОВ
КЕЙС	1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗОН ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ 2. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛИ И ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ 3. ПРОВЕДЕНИЕ SPACE И ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

ДЕЛОВАЯ ИГРА	1. ИЗДЕРЖКИ ПРИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ
ПРОБЛЕМНЫЙ СЕМИНАР	1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА 2. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ
ПРЕЗЕНТАЦИЯ	1. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЖД
ИГРОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ	2. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ КОМПАНИИ

## 5.2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ БРС

**Первая контрольная точка** в форме расчетно-графической работы (письменная).

Задача №1. Составить резюме анализа внешних стратегических факторов (не менее 5) в соответствии с методикой EFAS для рынка туристских услуг С-Петербурга. Студент выступает в качестве эксперта. Вес и степень влияния факторов определяются методом анализа иерархий.

Примечание. Задача решается с применением пакета TPR.

Задача № 2. В таблице 1 приведены данные по региональному рынку молока и молочных продуктов. Построить позиционную карту стратегических групп конкурентов.

Таблица 1.

Вид бизнеса	Цена	Качество	ОДР (%)
ОАО «Молокозавод №1»	Выше средней	Высокое	40
Мелкие производители из сельских районов области	Ниже средней	Среднее	25
Импортная продукция	Средняя	Ниже среднего	15
Продукция фирм из других регионов России	Выше средней	Среднее	20

**Задача №3.** Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 2. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Таблица 2.

Факторы	Вес фактора	Оценка фактора			
		АЗС	Добыча торфа	Пр-во кирпича	Пр-во с/х продукции
Привлекательность рынка					
Объем рынка	0,15	7,6	2	6,8	6
Покупательная способность	0,3	3,1	3,5	6,4	2,5
Прибыльность	0,2	4,2	2,1	4,9	1,9
Конкуренция	0,3	1,5	6,8	4,2	2,2
Стабильность спроса	0,05	6,4	2	5,1	6,2
Суммарная оценка	1	3,68	3,91	5,435	3
Сила бизнеса					
Качество	0,1	4,5	5	4,1	3,4
Цена	0,35	7,1	3,3	6,7	2
Известность ТМ	0,1	4,8	5,2	5	1,1
Уровень сервиса	0,2	5,3	4,2	3,7	4,8
Эффективность сбыта	0,25	5,9	4,5	3,1	3
Суммарная оценка	1	5,95	4,14	4,77	2,86
Величина активов (млн. \$)	360	200	70	50	40
Относительная величина активов	1,000	0,556	0,194	0,139	0,111

**Вторая контрольная точка** в форме контрольного тестового задания (письменная).

**Вопрос № 1.** Что является результатом системы стратегического планирования?

1. Определение планов маркетинга, производства, бизнес-план
2. Определение финансового плана, стратегий сбыта

3. Определение финансового плана и плана закупок
4. Определение миссии целей, выбор стратегий, распределение ресурсов для будущих программ

**Вопрос № 2.** Что такое политика?

- 1 Порядок действий, направленный на достижение цели
2. Общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение цели
3. Постановка и способы достижения цели
4. Все перечисленное

**Вопрос № 3.** Каковы основные составляющие процесса стратегического планирования?

- 1 Анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, оценка стратегии, создание производственных структур
2. Анализ внешней среды, выбор стратегии, разработка бюджета
3. Разработка миссии и целей, анализ внешней и внутренней среды, изучение альтернатив и выбор стратегии, реализация и контроль стратегического плана, оценка стратегии
4. Разработка стратегии, тактики, политики, процедуры и правил, определение и делегирование полномочий, создание производственных структур

**Вопрос № 4.** В чем состоит отличие стратегического планирования от долгосрочного?

- 1 Методами прогнозирования исторически сложившихся тенденций
2. Трактовкой будущего
3. Методами анализа перспектив
4. Сроками планирования

**Вопрос № 5.** Что нужно делать, если Вы выбрали стратегию роста, а выпускаемый товар находится на стадии насыщения своего жизненного цикла?

- 1 Разработать новый продукт
2. Расширить рынок сбыта
3. Снизить издержки производства
4. Начать широкомасштабную рекламную кампанию

**Вопрос № 6.** Чем определяется предел цены для товаров потребительского назначения?

- 1 Нормой прибыли
2. Конкурентоспособностью товара
3. Издержками производства
4. Платежеспособным спросом

**Вопрос № 7.** Какая из концепций стратегического менеджмента дает наибольшую эффективность?

- 1 Концепция нововведений
2. Программно-целевой подход
3. Концепция стратегических хозяйственных подразделений
4. Матричные структуры

**Вопрос № 8.** В каких структурах целесообразно использовать гибкую систему планирования стратегии предприятия?

1. В узкоспециализированных структурах
2. В структурах конгломеративного типа
3. В сетевых организационных структурах
4. В широкодиверсифицированных структурах

**Вопрос № 9.** Что является стратегической целью при разработке программы маркетинговой деятельности?

1. Повышение объема продаж
2. Выход на новые рынки сбыта
3. Повышение эффективности вложения финансовых средств
4. Создание и производство конкурентоспособной продукции с минимальными издержками с целью максимизации прибыли

**Вопрос № 10.** Что понимается под ситуационным планированием?

1. Стратегический план с учетом известных перспектив развития
2. Тактический план с учетом перспектив развития
3. Оперативно-тактический план
4. Создание системы планов, которые должны использоваться в определенных ситуациях

**Вопрос № 11.** Кто является источником стратегических идей?

1. Среднее звено управления
2. Среднее и низшее звено управления
3. Все перечисленное
4. Высший уровень управления

**Вопрос № 12.** Что такое сканирование (мониторинг) внешней среды?

1. Сбор, оценка и прогноз изменений во внешней среде в реальном масштабе времени
2. Конкурентный анализ
3. Анализ внешней эффективности
4. Определение новых сфер предпринимательства

**Вопрос № 13.** Что является обязательным условием стратегического планирования в свете ситуационного подхода к планированию?

1. Учет внутренних факторов организации
2. Адаптивность стратегического планирования
3. Планирование инноваций
4. Планирование новых сфер деятельности

**Вопрос № 14.** Кто занимается стратегическим планированием?

1. Руководители среднего звена
2. Руководители низшего звена управления
3. Все перечисленное
4. Руководители высшего звена с привлечением руководителей среднего звена

**Вопрос № 15.** В каких случаях целесообразно использовать маркетинговую ориентацию в деятельности предприятия?

1. Предложение на товар превышает спрос
2. Спрос и предложение сбалансированы

3. Спрос превышает предложение на товар
4. Товар имеет высокую конкурентоспособность

**Вопрос № 16.**

Какие задачи стоят перед менеджером коммерческой организации, отвечающего за стратегическое планирование?

- 1 Разработать стратегические планы организации выхода на новые рынки
2. Выявить необходимость и провести стратегические изменения в организации, создать организационную архитектуру, подобрать кадры
3. Определить общие оперативные задачи, мотивируя и координируя исполнителей
4. Определить миссию организации и цели организации, подобрать кадры

**Вопрос № 17.** Что является обязательным условием эффективного стратегического управления?

- 1 Использование знаний, умений и навыков сотрудников всех уровней и подразделений организации
2. Организационная структура, четко сформулированная миссия организации
3. Правильная постановка целей и задач работникам организации
4. Использование знаний, умений и навыков всех работников на всех уровнях управления и наличие соответствующей организационной структуры

**Вопрос № 18.** В каких случаях наиболее эффективно применение стратегии лидерства в снижении издержек производства?

- 1 Высокотехнологическая продукция, хорошо организованное предпродажное и послепродажное обслуживание
2. Сырьевые товары, хорошо налаженная транспортная сеть
3. Стандартная продукция, товары массового спроса, хорошо налаженная сбытовая сеть
4. Товары массового спроса, сырьевые товары

**Вопрос № 19.** Назовите преимущества при создании смешанного предприятия с участием иностранной фирмы:

- 1 Экономия за счет транспорта
2. Быстрота выхода на рынок с минимальными затратами
3. Очень прост в осуществлении
4. Не требует принятия на себя долгосрочных обязательств

**Вопрос № 20.** В какие годы появилось стратегическое управление в фирмах США?

- 1 Конец 60-х годов
2. Конец 70-х годов
3. Начало 50-х годов
4. Середина 70-х годов

**Вопрос № 21.** Наиболее эффективные формы и методы по повышению качества в японских компаниях:

- 1 Доведение до всех сотрудников фирмы целей и стратегии по качеству
2. Система премирования за вносимые нововведения
3. Кружки качества



4. Отбор наиболее компетентных работников и продвижение их на ответственные должности

**Вопрос № 22.** Что является наиболее оптимальным для принятия стратегического решения?

- 1 Снизу вверх
2. Сверху вниз
3. Взаимоувязанное согласование
4. Все перечисленное

**Вопрос № 23.** Требования к системе гибкого стратегического планирования:

- 1 Динамическое равновесие в системе «предприятие – среда»
2. Формирование стратегии и конкретных программ их реализации, альтернативность стратегии
3. Инновационность стратегий, нестандартное мышление, предпринимательский стиль, создание правовой и финансовой базы для новых идей, система скользящих планов
4. Статическое равновесие в системе «предприятие – среда»

**Вопрос № 24.** Какие результаты чаще всего получает фирма, используя метод «внедрить немедленно» при стратегическом планировании?

- 1 Положительные
2. Влияния не оказывает
3. В зависимости от ситуации
4. Отрицательные

**Вопрос № 25.** Какие факторы оказывают наибольшее влияние на ценовую политику в условиях ориентации компании на рыночные условия?

- 1 Техническая политика фирмы
2. Сбытовая политика фирмы
3. Инвестиционная политика фирмы
4. Деятельность конкурентов

**Вопрос № 26.** Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

- 1 Неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование
2. Новая стратегия автоматически налагается на старую структуру
3. Отсутствие необходимых ресурсов
4. Плохое знание внешнего рынка

**Вопрос № 27.** Назовите причины формирования альтернативных планов?

- 1 Директивные указания руководства
2. Конкурентные ситуации
3. Существующая система планирования
4. Все перечисленное

**Вопрос № 28.** Какие бывают типы конкурентов?

- 1 Конкуренты по продукции, конкуренты по реализации
2. Конкуренты по реализации, конкуренты по цене
3. Все перечисленное
4. Конкуренты по цене, конкуренты по коммуникации сбыта

**Вопрос № 29.** Кто имеет большее влияние при управлении по целям?

1. Руководители среднего уровня организации
2. Руководители низшего уровня организации
3. Руководители высшего уровня организации
4. Все перечисленные

**Вопрос № 30.** По какой причине небольшие японские фирмы, производящие новейшую продукцию, выбирают стратегию ориентации на экспорт?

1. Низкие транспортные издержки
2. Низкая себестоимость продукции
3. Отсутствие спроса на внутреннем рынке
4. Сильная конкуренция на внутреннем рынке

**Вопрос № 31.** Назовите основные правила при составлении служебной инструкции для структуры, ориентированной на маркетинг?

1. Обязанности не могут быть выполнены, если у должностного лица нет достаточного объема прав
2. Ответственность должна быть обеспечена соответствующей властью
3. Оптимизация служебных функций исполнителя
4. Каждой функции должны быть обеспечены средства, необходимые и достаточные для выполнения функции

**Вопрос № 32.** Назовите основные составляющие стратегических программ маркетинга?

1. Все перечисленное
2. Кто и что должен делать
3. Кто, когда и где должен делать
4. Что и каким образом делать

**Вопрос № 33.** В чем особенности предпринимательского стиля поведения организации?

1. В поиске оригинальных управленческих решений
2. В стремлении к изменениям при определенных гарантиях экономической эффективности
3. В стремлении к изменениям, к предвидению будущих опасностей и новых возможностей
4. В поиске управленческих решений, гарантирующих стабильную прибыль

**Вопрос № 34.** Назовите основные недостатки при выходе на рынок другой страны?

1. Импортные барьеры, специфика рынка
2. Риск убытков
3. Требуется капиталовложений, опыта, принятия на себя конкретных обязательств и возможные риски потерь
4. Обеспечение материальных ресурсов от решения собственных проблем

**Вопрос № 35.** Определите основные тенденции развития систем управления в организациях?

1. Применение функциональных централизованных систем управления
2. Оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией
3. Децентрализация в управлении

4. Самостоятельность подразделений фирмы, нежесткий контроль высшего руководства по финансовым показателям

**Вопрос № 36.** Когда возникает глобальная конкуренция?

- 1 Появляются свободные рынки сбыта в других странах
2. При ожесточенной конкуренции на межрегиональном уровне при расширении сбытовой сети внутри страны
3. Когда компания осуществляет экспортную стратегию своего товара
4. Компания осуществляет субсидирование битв за национальные рынки для укрепления торговой марки и сбыта своей продукции на глобальном уровне

**Вопрос № 37.** Что предполагает анализ конкуренции?

- 1 Сокращение издержек производства, снижение цен, получение товаров и услуг более высокого качества
2. Появление на рынке новых товаров, снижение цен, определение каналов распределения
3. Сокращение издержек производства, определение каналов распределения, получение товаров и услуг более высокого качества
4. Анализ конкурентов, поставщиков и потребителей

**Вопрос № 38.** От чего зависит выбор политики сбыта?

- 1 От рынка и спроса покупателей
2. От размера, целесообразности и эффективности финансовых затрат
3. От вида товара и возможности осуществлять послепродажное обслуживание
4. От национального законодательства и вида товара

**Вопрос № 39.** Какие задачи обычно решаются фирмой с помощью научно-технической политики?

- 1 Сокращение сроков производства с использованием новых технологий и ноу-хау
2. Быстрая адаптация производства к изменяющимся требованиям рынка, минимизация затрат на изменения требований рынка
3. Снижение материальных затрат на производство
4. Расширение рынков сбыта

**Вопрос № 40.** Перечислите основные разновидности стратегии интеграционного роста

- 1 Поглощение предприятий – поставщиков, выход на новые рынки сбыта
2. Увеличение сбыта на существующих рынках новой продукции, поглощение системы распределения продукции своих поставщиков
3. Поглощение предприятий конкурентов, гибкое проникновение на рынок
4. Регрессивная, прогрессивная, горизонтальная интеграция

**Вопрос № 41.** Зачем строится дерево целей?

- 1 Для упорядочения иерархии целей
2. Для сокращения сроков выпуска продукции
3. Для повышения качества изделий
4. Для снижения издержек производства

**Вопрос № 42.** Перечислите основные недостатки стратегического планирования, которые проявились к концу 70-х годов?

1. Орыв организации стратегического планирования от деятельности руководителей организации всей уровней
2. Недостаточная мотивация персонала, занятого стратегическим планированием

3. Слабый контроль при достижении поставленных целей
4. Недооценка влияния научно-технического прогресса на управление

**Вопрос № 43.** Формула «рационалистической» логики планирования:

1. Ресурсы – цели - стратегия
2. Ресурсы – стратегия - цели, меняющиеся в зависимости от ситуации на рынке
3. Цели - стратегия - ресурсы
4. Стратегия - ресурсы - цели, меняющиеся в зависимости от ситуации на рынке

**Вопрос № 44.** Какие виды стратегий широко применяются в Японских компаниях?

1. Стратегии «продукт – рынок», маркетинга и конкуренции
2. Стратегии инновации, зарубежного производства, маркетинга, конкуренции
3. Стратегии экспорта, лицензированного обмена, «продукт – рынок»
4. Все перечисленное

**Вопрос № 45.** Что является основным показателем в специальной матрице, разработанной Бостонской консультационной группой?

1. Издержки производства, прибыль
2. Соотношение капиталовложений к издержкам производства
3. Себестоимость продукции, объем производства
4. Рост объема спроса, относительная доля на рынке

**Вопрос № 46.** В процессе разработки стратегии "субъективная рациональность":

играет положительную роль, так как:

1. задает основу для формирования стратегии
2. значительно сужает горизонты стратегического видения ситуации и может привести к формированию односторонней стратегии, так как учитывает мнение одного человека
3. позволяет нескольким стратегам прийти к консенсусу, поскольку основной её составляющей является логика - инструмент, универсальный в любых руках
4. не играет никакой роли вообще

**Вопрос № 47.** Нацелена ли стратегия на создание конкурентных преимуществ?

1. нет, только на создание добавленной стоимости
2. да, нацелена
3. да, но речь идет о конкурентных преимуществах отдельных проектов
4. нет, только на сохранение уникального опыта организации и охрану ее потенциала

**Вопрос № 48.** Должно ли быть гибким управление бизнесом при ситуационном подходе?

1. да, должно

2. оно должно быть твердым
3. оно должно быть жидким или газообразным
4. это ситуационный подход должен быть гибок при управлении

**Вопрос № 49.** Каково основное преимущество стратегии?

1. она позволяет фиксировать и развивать конкурентное преимущество компании
2. процесс выработки стратегии укрепляет коллектив
3. она дает шанс провести реструктуризацию бизнеса, оптимизировать бизнес-процессы и эффективно управлять ресурсами, имеющимися в наличии
4. дает представление о деятельности компании, складывает деятельность отдельных сотрудников в целостную картину реализации миссии компании

**Вопрос № 50.** Чего позволяет добиться метод СЛОНа?

1. «объемного» понимания стратегического положения бизнеса
2. творческого самоутверждения отдельных аналитиков
3. отказа от противоречий между селзами и эйчарами
4. удвоения объемов продаж уже на вторую неделю после его регулярного применения

**Вопрос № 51.** Школа позиционирования ограничивает количество основных стратегий для каждой конкретной ситуации?

1. нет, стратегий всегда безграничное количество
2. да
3. нет, так как в одних отраслях стратегии могут быть ограничены, а в других - нет
4. да, но при этом предполагает, что их не должно быть меньше семи

**Вопрос № 52.** Школа культуры рассматривает стратегию как результат индивидуального творчества?

1. нет, как коллективный процесс
2. да
3. как творчество двух людей
4. как процесс, отданный на откуп бездушным механизмам

**Вопрос № 53.** Должна ли компания оперативно реагировать на изменения условий на рынке?

1. нет, она должна быть ортодоксальна
2. да, а также изменять свою стратегию в соответствии с ними
3. стратегическое планирование не позволяет реагировать на изменения
4. прежде всего, необходимо контролировать долю рынка

**Вопрос № 54.** Каково решение психологического эффекта «Обладания»?

1. многомерная оценка текущих проектов
2. оценка текущих проектов, ограниченная оценкой размеров затраченных на них финансовых средств
3. отказ от каких-либо сопоставлений с рынком
4. этот эффект не преодолим, с ним нужно смириться

**Вопрос № 55.** Важна ли миссия для подразделений компании?

1. нет, так как она интересна только корпоративному центру
2. подразделениям миссия может только навредить

3. да, она помогает им скоординировать отдельные бизнес-процессы
4. для них важно только стратегическое видение

**Вопрос № 56.** Чем, согласно школе внешней среды, должна являться стратегия?

1. реакцией на вызовы
2. способом консервации текущего положения дел
3. формальным признаком наличия у руководства перспективных планов на будущее
4. головной болью для консультантов

**Вопрос № 57.** Формулирование стратегии направленно на выработку?

1. разработку миссии компании
2. системы целей и конкретных показателей
3. определение альтернатив
4. на определение теоретических основ стратегического менеджмента

**Вопрос № 58.** Какие школы «собрал воедино» метод СЛОНа?

1. начальную, среднюю и старшую
2. он собрал воедино техникумы
3. все 10 известных школ стратегии
4. 9 школ стратегии за исключением школы Портера

**Вопрос № 59.** Наличие грамотной, продуманной стратегии:

1. задает общее направление развитию бизнеса
2. координирует усилия персонала и сплачивает коллектив
3. характеризует организацию, формируя более чёткое представление о ней у самих сотрудников и у субъектов внешнего окружения
4. все перечисленное верно

**Вопрос № 60.** При разработке стратегии большее внимание следует уделять:

1. решению внутренних проблем и преодолению разногласий в коллективе
2. учету ресурсов предприятия
3. настроениям руководства и собственников организации: "Если эти ребята чем-то недовольны, то какая там вообще стратегия..."
4. анализу внешнего окружения: пожеланиям клиентов, стратегии конкурентов, возникающим на горизонте техническим новшествам

**Вопрос № 61.** Какое качество человеческой личности способно привести к необоснованному сверхоптимизму стратегии?

1. излишняя образованность
2. излишняя самоуверенность
3. излишнее трудолюбие
4. излишний вес

**Вопрос № 62.** Предполагает ли целостность системный подход?

1. да
2. нет
3. он предполагает дробление идей
4. да, но системный подход не дает возможности понять бизнес целостно

**Вопрос № 63.** Если отказаться от разработки стратегии организации, то:

1. компания гарантированно пойдёт ко дну в течение двух лет

2. малая или средних размеров компания ничего не потеряет, а вот для крупной организации стратегия действительно имеет какое-то значение
3. будущее компании сформируется как бы "без её участия". Оно может быть хорошим или плохим, но предвидеть его будет трудно
4. ничего не произойдёт, так как наличие или отсутствие разработанной стратегии никак не влияет на развитие компании

**Вопрос № 64.** Как бороться с эффектом «интеллектуальной бухгалтерии»?

1. никак, это положительный эффект
2. поверхностно оценивать ситуацию
3. выдвигать четкие критерии полезности и постоянно их соблюдать
4. необходимо бороться с создателем этого термина

**Вопрос № 65.** Какой метод разработали в школе дизайна?

1. SWOT
2. матрица BCG
3. модель пяти сил
4. KPMG

**Вопрос № 66.** Насколько важно видение бизнеса для школы предпринимательства?

1. абсолютно не имеет значения
2. видение – это основа успешной реализации стратегии
3. видения и миссия – лишние аспекты бизнеса, если уже выработаны кризис
4. видение – составная часть исключительно консультационного процесса

**Вопрос № 67.** Важна ли для кайзен концентрация на клиентах?

1. максимально важна
2. нет, кайзен ориентирован на перераспределении ресурсов в компании
3. да, но только на корпоративных
4. кайзен не предназначен для работы с клиентами

**Вопрос № 68.** В чем школа власти видит предназначение стратегии?

1. позволяет добиваться желаемого путем диалога, переговоров
2. укрепляет моральный дух сотрудников
3. помогает экономить на масштабе
4. стратегия – пустая трата времени

**Вопрос № 69.** Что дает стратегический выбор компании?

1. связывает решения компании воедино
2. разъединяет решения центра и единиц
3. стратегический выбор не играет роли в деятельности компании
4. стратегический выбор совершают отрасли, а не компании

**Вопрос № 70.** Для чего школа конфигурации предлагала использовать стратегию?

1. для своевременной трансформации бизнеса
2. для захвата новых рынков
3. для оказания давления на партнеров
4. для изучения особенностей спроса конкретных целевых групп

**Вопрос № 71.** С чем связывает ситуационный подход как науку?

1. с конкретной практикой бизнеса

2. с магией
3. с экономическим анализом
4. с состоянием отраслей категории А

**Вопрос № 72.** Зачем нужны миссия и видение бизнеса?

1. для общего понимания предназначения и перспектив компании, транслируемого клиентам и сотрудникам компании
2. ради «красного словца»
3. для PR компании
4. для возможности поговорить на посторонние темы на заседании руководства

**Вопрос № 73.** Метод СЛОНа предполагает:

1. иррациональный анализ школ стратегии
2. отказ от изучения школ стратегии ради собственной методики
3. метод, противоположный известному методу МЫШИ
4. рациональный синтез школ стратегии

**Вопрос № 74.** Сколько школ стратегии традиционно выделяют исследователи?

1. школы стратегий выделять не принято
2. 10
3. 100
4. 5

**Вопрос № 75.** Какому виду дисциплины отдает предпочтение кайзен?

1. дисциплине предписаний
2. казарменному распорядку
3. самодисциплине
4. дисциплинарной ответственности младших менеджеров перед старшими

**Вопрос № 76.** Кто в компаниях среднего и малого занимается стратегически планированием?

1. сотрудники отдела продаж
2. руководство или отдел стратегического планирования
3. менеджеры по работе с клиентами
4. исключительно приглашенные эксперты

**Вопрос № 77.** Где разработана методология кайзен?

1. в США
2. в СССР
3. в Японии
4. совместно в КНР и КНДР

**Вопрос № 78.** Влияет ли сложность и непредсказуемость внешней среды на мотивацию к выработке стратегии в понимании школы обучения?

1. нет, не влияет
2. влияет на понижение мотивации
3. приводит к написанию стратегии с целью упорядочить знания о мире

**Вопрос № 79.** Использовался ли сценарный подход школой планирования?

1. да



2. нет
3. школа планирования своей целью поставил методологическое опровержение сценарного подхода
4. сценарный подход не совместим с деятельностью данной школы

**Вопрос № 80.** Взаимосвязаны ли стратегия и понимание в работах когнитивной школы?

1. стратегия есть достижение понимания
2. стратегию понять невозможно
3. человеческое понимание ничем не ограничено и потому не нуждается в выработке стратегий
4. без понимания нельзя начинать написание стратегии

## **5.4. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ**

***Перечень вопросов к экзамену:***

1. Сущность стратегического менеджмента
2. История становления и развития стратегического управления.  
Стратегии А. Чандлер. Групповые стратегии И. Ансоффа. 5 «Р» Г. Минцберга. Модель Гарвардской школы. Модель Г. Стейнера. Подход Ричардсонов. Школы стратегического управления.
3. Модели стратегического менеджмента  
Основные понятия модели стратегического менеджмента. Формирование миссии и цели организации. Процессная модель стратегического менеджмента. Понятие стратегического решения.
4. Современная модель стратегического менеджмента  
«Ключевые компетенции» Г. Хамела и К.К. Прахалада.  
Дисциплина рыночного лидерства М. Трейси и Ф. Вирсема.  
Экосистема Джеймса Ф. Мура
5. Стратегическое мышление. Содержательные аспекты модели стратегического мышления и стратегического контекста. Стратегическая ценность информации. Теория слабых сигналов.
6. Анализ внешней среды. Характеристики внешней среды. Анализ макросреды. Конкурентный анализ. Анализ внешней среды транспортного предприятия.
7. Анализ внутренней среды организации. Анализ ресурсов. Анализ компетенций. Системы управления знаниями. Анализ внутренней среды транспортного предприятия.
8. Процедура реализации стратегии. Формирование стратегии организации. Формулирование стратегии. Миссия. Полевая модель формирования стратегии. Модель Дж. Куинна. Стейкхолдеры. Реализация стратегии транспортного предприятия. Иерархии стратегий.

## 9. Проектирование организационной структуры

Характер структуры. Типы организационных структур. Управление процессами. Инфраструктура информационных технологий. Кадровые ресурсы. Модели реализации изменений на транспортном предприятии.

## 10. Управление рисками

Понятие риск и неопределенность. Виды рисков. Восприятие риска. Процесс управления риском транспортного предприятия. Выявление и оценка риска. Контроль риска. Финансирование риска.

## 11. Теории формирования корпоративных стратегий

Понятие корпоративных стратегий. Классификация корпоративных стратегий. Оптимальное размещение отдельных действий цепочки ценностей транспортного предприятия.

## 12. Стратегии диверсификации

Понятие диверсификации бизнеса. Анализ теорий диверсификации. Патчинг. Практика диверсификации в транспортных компаниях.

## 13. Стратегия слияния

Виды присоединения. Способы оценки компании. Слияния двух организаций. Стратегические альянсы.

## 14. Стратегическое управление и показатели эффективности

Реализация стратегии через управление бизнес-процессами и проектами. Индикаторы достижения стратегии. Проблемы управления стратегией бизнеса. Формирование обратной связи.

## 15. Формирования системы сбалансированных показателей

История создания ССП. Этапы разработки ССП. Разработка стратегической карты - карты целей. Управление предприятием на основе системы сбалансированных показателей – ССП. Организация "обратной связи" по реализации стратегии. Интеграция системы сбалансированных показателей с системой процессного управления и системой управления проектами. Разработка системы мотивации на основе ССП. Уровни внедрения ССП. Совершенствование и реинжиниринг ключевых бизнес-процессов. Организация проекта по внедрению системы стратегического управления на основе ССП. Этапы и календарный план-график проекта. Основные проблемы внедрения и пути их решения. Критические факторы успеха проекта.

## 16. Система стратегических показателей эффективности деятельности РЖД

Построение системы ключевых показателей эффективности по методу ССП для подразделений РЖД. Алгоритм разработки показателей бизнес-процесса для структур РЖД. Принципы и ошибки при разработке ССП для РЖД.

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ**

Процедура оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенции(ий), представлена паспортом фонда оценочных средств по дисциплине (раздел 1).

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, подлежит обновлению по мере необходимости. Для промежуточной аттестации в виде экзамена каждое ОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся Университета по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости в Университете является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модулю).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимся работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/учебный отдел института в сроки, определенные внутренними распорядительными документами Университета (факультета, института).

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит аттестацию обучающихся за прошедший период. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом/институтом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «неаттестован».

Преподаватель, проставляя итоги аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы: результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;

результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;  
результаты выполнения контрольных работ;  
результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;  
результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);  
посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;  
своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.

результаты прохождения контрольных точек по дисциплине (при использовании балльно-рейтинговой системы)

Промежуточная аттестация обучающихся Университета является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся, требования к которым изложены в Положении о балльно-рейтинговой системе.

## **7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на

бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. – Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

Категории обучающихся по нозологиям		Методы обучения
с нарушениями зрения	Слепые. Способ восприятия информации: осязательно-слуховой	Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания. Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения: визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания; аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятия.
	Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	
С нарушениями слуха	Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный	Визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха: аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудио-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятия.
	Слабослышащие. Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой	
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	визуально-кинестетические; аудио-визуальные; аудио-кинестетические; аудио-визуально-кинестетические.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса Таблица  
7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Категории обучающихся по нозологиям		Образовательные ресурсы				
		Электронные				Печатные
		мультимедиа	графические	аудио	текстовые, электронные аналоги печатных изданий	
С нарушениями и зрения	Слепые	АФ	АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели))	+	АЭ (например, аудио описание)	АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л.Брайля)
	Слабовидящие	АФ	АФ	+	АФ	АФ
С нарушениями и слуха	Глухие	АФ	+	АЭ (например, текстовое описание, гипер-ссылки)	+	+
	Слабослышащие	АФ	+	АФ	+	+
С нарушениями опорно-двигательного аппарата		+	+	+	+	+

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в СПбГЭУ

Категории обучающихся по нозологиям	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями зрения	устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.
С нарушениями слуха	письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.

С нарушениями опорно-двигательного аппарата	<p>письменная проверка, с использованием специальных технических средств (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</p>
---	--

## **7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

Текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

## **7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

Форма промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Промежуточная аттестация, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются преподавателем (мастером производственного обучения) с учетом индивидуальных психофизических особенностей обучающихся.