

Рассмотрена и утверждена  
на заседании кафедры  
Протокол № \_\_\_\_\_  
от \_\_\_\_\_

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*Институт мировой экономики и бизнеса экономического факультета*

Рекомендовано МССН

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Методы имплементации стратегии компании**

**Рекомендуется для направления подготовки/специальности**

**38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

*(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)*

**Направленность программы (профиль)**

**Международный менеджмент**

*(наименование образовательной программы в соответствии с направленностью (профилем))*

### 1. Цели и задачи дисциплины:

Цель курса «Методы имплементации стратегии компании» состоит в обучении студентов базовым представлениям о методах, принципах и инструментах реализации ранее разработанной стратегии.

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания курса решаются следующие задачи:

- ознакомить с содержанием понятий, относящихся к предметной области имплементации стратегии компании;
- сформировать представление о целях, принципах, функциях, реализации стратегии компании;
- изучение основных инструментов имплементации стратегии компании;
- рассмотреть типичные проблемы имплементации стратегии компании.

### 2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Методы имплементации стратегии компании» относится к блоку дисциплин по выбору студента Б.1. - Б1.В.ДВ.12.01 учебного плана.

В таблице № 1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

Таблица № 1

#### Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
Универсальные компетенции			
1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач (УК-1)	Математика Введение в специальность Философия Теория управления Концепции современного естествознания Статистика Микроэкономика Макроэкономика Экономико-математическое моделирование Бизнес-анализ Теория организации и организационное поведение Учет и анализ Финансовый менеджмент Стратегический менеджмент (на английском языке) Методы принятия управленческих решений Управление проектами Инновационный менеджмент Организация внешнеэкономической деятельности (на английском языке) Курсовая работа по дисциплине Теория организации и организационное поведение Курсовой проект по дисциплине Стратегический менеджмент Международный маркетинг Международный менеджмент Курсовой проект по дисциплине	Преддипломная практика

		Международный менеджмент Управление малым бизнесом Дисциплины междисциплинарного модуля Управление государственными и муниципальными организациями	
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>			
2	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3)	Математика Теория управления Статистика Теория организации и организационное поведение Курсовая работа по дисциплине Теория организации и организационное поведение Основы бизнес-планирования Методы принятия управленческих решений Управление человеческими ресурсами Управление проектами Корпоративная социальная ответственность Лидерство в современном мире Управление изменениями Организация внешнеэкономической деятельности (на английском языке) Логистика международного бизнеса Международный менеджмент Курсовой проект по дисциплине Международный менеджмент Управление персоналом в международной компании Управление операциями Управление разработкой нового продукта Бережливое производство Управление продуктовым портфелем Методы имплементации стратегии	Модели управления бизнесом в цифровой экономике Управление инвестициями Преддипломная практика
<b>Профессиональные компетенции</b>			
3	Способность осуществлять организационно-управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организации (ПКО-2)	Управление проектами, Лидерство в современном мире, Инновационный менеджмент, Командообразование, Управление изменениями, Менеджмент в цифровой экономике, Кросс-культурный менеджмент, Управление персоналом в международной компании, Управление талантами, Экономика и организация труда, Бережливое производство, Событийный менеджмент, Управление государственными и муниципальными организациями Организация внешнеэкономической деятельности	Модели управления бизнесом в цифровой экономике

## 2. Требования к результатам освоения дисциплины:

- способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач (УК-1);
- способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3);
- способен осуществлять организационно-управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организации (ПКО-2);

В результате изучения дисциплины студент должен:

**Знать:**

- основные понятия, связанные с технологией имплементации стратегии, понимать роль инструментов стратегического менеджмента в управлении современной организацией;
- основные технологии имплементации стратегии компании;
- организационно-технологические аспекты имплементации стратегии;
- основные угрозы внешней среды при имплементации стратегии;

**Уметь:**

- анализировать факторы внутренней и внешней среды организации;
- анализировать влияние имплементации стратегии на деятельность организации;
- модернизировать организационную структуру компании с учетом стратегии компании.

**Владеть:**

- способностью анализировать коммерческую деятельность организации с учетом влияния факторов внешней среды;
- выявлять конкурентные преимущества и недостатки использования организации;
- методами проектирования организационных изменений с учетом разработанной ранее стратегии.

**4. Объем дисциплины и виды учебной работы (очная форма обучения)**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		1	--	--	Е
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	32				
В том числе:					
<i>Лекции</i>	16				16
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>					
<i>Семинары (С)</i>	16				16
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>	--				
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	76				76
Общая трудоемкость	час	108			108
	зач. ед.	3			

**5. Содержание дисциплины**

**5.1. Содержание разделов дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
-------	---------------------------------	--------------------

1.	Раздел 1. Теоретические основы имплементации стратегии компании.	Тема 1. Основы имплементации стратегии компании. Тема 2. Факторы, влияющие на имплементацию стратегии.
2.	Раздел 2. Стратегические программы	Тема 3. Теоретические аспекты стратегических программ. Тема 4. Разработка стратегических программ
3	Раздел 3. Система сбалансированных показателей	Тема 5. Управление по целям как основа системы сбалансированных показателей. Тема 6. Особенности разработки системы сбалансированных показателей.

### **Раздел 1. Теоретические основы имплементации стратегии компании.**

#### **Тема 1. Основы имплементации стратегии компании.**

Особенности имплементации стратегии в условиях современной экономики. Основные методы имплементации стратегии компании. Основные технологии имплементации стратегии компании. Этапы имплементации стратегии компании.

#### **Тема 2. Факторы, влияющие на имплементацию стратегии.**

Факторы внешней среды организации, оказывающие влияние на имплементацию стратегии компании. Факторы внутренней среды организации, влияющие на имплементацию стратегии компании.

### **Раздел 2. Стратегические программы.**

#### **Тема 3. Теоретические аспекты стратегических программ.**

Понятие стратегической программы. Стратегическая программа как метод имплементации стратегии компании. Виды стратегических программ. Эволюция стратегических программ.

#### **Тема 4. Разработка стратегических программ.**

Этапы разработки стратегических программ. Принципы разработки корпоративных программ. Особенности разработки функциональных программ.

### **Раздел 3. Система сбалансированных показателей**

#### **Тема 5. Управление по целям как основа системы сбалансированных показателей.**

Понятие цели. Классификация целей. Теоретические основы управления по целям. Методы декомпозиции целей.

#### **Тема 8. Особенности разработки системы сбалансированных показателей.**

Структура системы сбалансированных показателей. Факторы, влияющие на систему сбалансированных показателей. Влияние системы сбалансированных показателей на мотивацию сотрудников.

## **5.2. Разделы дисциплин и виды занятий**

### **Разделы дисциплин и виды занятий (очная форма обучения)**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Практ. зан.	Лаб. зан.	Семина	СРС	Всего час.

1.	Раздел 1. Теоретические основы имплементации стратегии компании.	5			5	25	35
2.	Раздел 2. Стратегические программы	5			5	25	35
3.	Раздел 3. Система сбалансированных показателей	6			6	26	38
	Итого	16			16	76	108

**6. Лабораторный практикум в данном курсе не предусмотрен**

## 7. Практические занятия (семинары)

### Практические занятия (семинары) (очная форма обучения)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	Раздел 1. Теоретические основы имплементации стратегии компании.	Тема 1. Основы имплементации стратегии компании.	2
		Тема 2. Факторы, влияющие на имплементацию стратегии.	3
2.	Раздел 2. Стратегические программы	Тема 3. Теоретические аспекты стратегических программ.	2
		Тема 4. Разработка стратегических программ	3
3.	Раздел 3. Система сбалансированных показателей	Тема 5. Управление по целям как основа системы сбалансированных показателей.	3
		Тема 6. Особенности разработки системы сбалансированных показателей.	3

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории (кабинеты) с рабочими местами для проведения лекций (по числу студентов в потоке) и для проведения семинаров (по числу студентов в отдельных группах);
- доска;
- стационарный персональный компьютер с пакетом Microsoft Office;
- мультимедийный проектор;
- допускается использование переносной аппаратуры – ноутбук и проектор;
- экран (стационарный или переносной напольный).
- 

№ ауд.	Наименование	Наименование
17	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран – 2 шт.
101	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран -2 шт.
Конф.зал	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 1 шт., звуковое оборудование

## 9. Информационное обеспечение дисциплины

а) программное обеспечение

Microsoft Office, Mentor

б) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. <http://lib.rudn.ru/> - сайт библиотеки РУДН

Разделы:

а) Электронный каталог – база книг и периодики в фонде библиотеки РУДН.

б) Электронные ресурсы – в том числе Лицензированные ресурсы УНИБЦ (НБ):

Университетская библиотека ONLINE, LexisNexis, SPRINGER, Вестник РУДН, Columbia International Affairs Online (CIAO), East View, eLibrary.ru, Grebennikon, Library PressDisplay, Polpred.com, SwetsWise, Swets Wise online content, University of Chicago Press Journals, Книги издательства «Альпина Паблишерз», BIBLIOPHIKA, Электронная библиотека диссертаций РГБ

2. поисковые системы - [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru), [www.google.ru](http://www.google.ru), [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru)

## 10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

а) основная литература

1. *Отварухина, Н. С.* Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470044>
2. *Шифрин, М. Б.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472425>

б) **дополнительная литература:**

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
3. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
4. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
5. Анисимов О.С., Верхоглазенко В.Н., Мундриевская Е.Б. Стратегическое управление в методологическом подходе. – М., 2014. – 396 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / - СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
7. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегический менеджмент. Учебно-методический комплекс. / - М.: Центрполиграф, 2010. – 319 с.
8. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
9. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. / - СПб.: Питер, 2009. - 256 с.
10. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
11. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века.- М: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
12. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. – Н.Новгород, НИМБ, 2010. - 192 с.

13. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
14. Комаров Е.И. Стратегический менеджмент. / - М.: ПРИОР, Инфра-М. 2010, - 233 с.
15. Круглова Н.Ю., Круглов М.И Стратегический менеджмент: Учебник для вузов - 2-е изд., перераб. и доп. Высш. обр. 2008. 492 с.
16. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. / - М ПРИОР, Инфра-М, 2011. – 184 с.
17. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент / - М.: Эксмо, 2010. – 432 с.
18. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. /- М.: Проспект. 2011, - 224 с.
19. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
20. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Учебно-практическое пособие. / - М.: Юрайт, 2010. – 448 с
21. Облой К. Стратегия предприятия: в поисках устойчивого конкурентного преимущества. – Минск: Гривцов Букс, 2013. – 384 с.
22. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 495 с.
23. Портер М., Прахалад С., Самплер Дж. Курс МВА по стратегическому менеджменту. 4-е издание. / – М: Альпина, 2007.
24. Стратегический и инновационный менеджмент в вопросах и ответах. / Ростов н/Д. Феникс. 2010, - 350 с.
25. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник. / - М.: ИТК Дашков и К, 2010, - 468 с.
26. Шестопад, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопад, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
27. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с

#### ***в) литература на английском языке***

1. Finkelstein, Sydney. Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards. New York: Oxford University Press, 2009. – 463 p.
2. Freeman, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. - 276p.
3. Gray, Colin S. The Strategy Bridge: Theory for Practice. New York: Oxford University Press, 2010. - 308p.
4. Herman, Mark L., Mark D. Frost, and Robert Kurz. Wargaming for Leaders: Strategic Decision Making from the Battlefield to the Boardroom. New York: McGraw-Hill, 2009. – 275 p.
5. Hesselbein, Frances, and Marshall Goldsmith, eds. The Organization of the Future 2: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. – 348 p.
6. [Michael E. Porter](#) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press. New York, 2013. - 432 p.
7. [Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, 12-th Edition / John A. Pearce II, Richard B. Robinson. New York: McGraw-Hill, 2012, - 829 p.](#)
8. [Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition, Fourteenth Edition / John A. Pearce II, Richard B. Robinson. New York: McGraw-Hill, 2014, - 920 p..](#)
9. The Oxford Handbook of Strategy Volume 1. Ed. by David O. Faulkner, Andrew Campbell, A Strategy Overview and Competitive Strategy. Oxford University Press, N-Y. 2003.- 544 p.



12. The Oxford Handbook of Strategy Volume 2. Ed.by David O. Faulkner, Andrew Campbell. Corporate Strategy. Oxford University Press, N-Y.2003.- 552 p.
13. [The Strategy Process: Concepts, Context, Cases \(6-th Edition\)](#) by Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn and Sumantra Ghoshal. 2010. - 980 p.
14. [Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy](#). Harward Business Review Press by Joan Magretta. 2011. - 238 p.

**г) периодические издания**

1. Директор
2. Компания
3. Менеджмент в России и за рубежом
4. Новости менеджмента
5. Проблемы теории и практики управления,
6. Свой бизнес
7. Секрет фирмы
8. Управление компанией
9. International Journal of Strategic Management
10. Strategic Management Journal и др.

**д) интернет-источники**

1. <http://dic.academic.ru> - словари
2. <http://www.ancor.ru> - Консалтинговая компания АНКОР
3. <http://www.aup.ru> - статьи, аналитика
4. <http://www.bkg.ru> – статьи, аналитика
5. <http://www.cfin.ru> – статьи, аналитика
6. <http://www.euromanagement.ru> – статьи, аналитика.
7. <http://www.glossary.ru/index.html>— статьи, аналитика
8. <http://www.imicor.ru> - Консалтинговая компания Имикор
9. <http://www.informika.ru> – ГосНИИ ИТТ «Информика».
10. <http://www.iteam.ru> – статьи, аналитика
11. <http://www.manager.ru> – статьи, аналитика.
12. <http://www.socpol.ru> – сайт Независимого института социальной политики (базы данных, статьи, аннотации).
13. <http://www.sostav.ru> – статьи, аналитика
14. <http://www.top-personnel.ru> – Журнал Управление персоналом
15. <http://www/e-executive.ru> - сайт Сообщества менеджеров
16. [www.euromanagement.ru](http://www.euromanagement.ru)
17. [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) – статьи, аналитика.
18. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) – статьи, аналитика.
19. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – официальный сайт Госкомстата Российской Федерации.  
[www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) - Портал Iteam – Технология корпоративного управления

**11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Преподавание курса предполагает такие методы обучения, как лекции, семинары, групповое и индивидуальное консультирование, практикумы, мастер-классы, самостоятельную работу студента.

**Виды занятий и методы обучения**

Лекции	Аудиторная форма занятий, в которой даются основные положения учебной дисциплины. Конечная цель лекций – достижение
--------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	студентами необходимой для дальнейшей профессиональной деятельности степени овладения изучаемыми теоретическими знаниями. Форма лекции может быть как традиционной, так и интерактивной.
Семинары	Аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие студентов (всех или некоторых из них), направленная на формирование у них навыков самостоятельного теоретического анализа рассматриваемых в курсе проблем, в том числе путем изучения текстов первоисточников, накопление практического опыта решения типовых профессиональных задач.
Групповое академическое консультирование	Основная задача группового академического консультирования - подробное либо углубленное рассмотрение некоторых тем теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части студентов. По желанию студентов возможно вынесение на обсуждение дополнительных: тем, вызывающих у них особый интерес, которые не получают достаточного освещения в лекционном курсе. Данная форма занятий является обязательной для преподавателя, студент имеет право не принимать участие в такой консультации в случае, если он самостоятельно успешно освоил данный раздел курса или же обсуждаемая дополнительная тема его не интересует.
Индивидуальные консультации	Внеаудиторная форма работы преподавателя с отдельным студентом, подразумевающая обсуждение тех разделов дисциплины, которые оказались для студента неясными, или же вызванная желанием студента работать над написанием курсовой или выпускной квалификационной работы по изучаемому курсу.
Мастер-класс	Лекция и/или групповое консультирование приглашенного известного и высококвалифицированного зарубежного или отечественного ученого (либо практика в данной области). Задача - показать реальную сторону исследовательской и прикладной работы в науке и демонстрация студентам стандартов мышления профессионала в избранной ими специальности.
Самостоятельная работа	Чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к устным выступлениям, подготовка к письменным контрольным работам (рубежным, итоговым испытаниям), написание рефератов, эссе, курсовых и выпускных квалификационных работ; а также иные виды работы, необходимые для выполнения учебной программы

#### Условия и критерии выставления оценок

От студентов требуется посещение лекций и семинарских занятий, обязательное участие в аттестационных испытаниях, выполнение заданий преподавателя. Особо ценится активная работа на семинаре (умение вести дискуссию, творческий подход к анализу материалов, способность четко и емко формулировать свои мысли), а также качество подготовки контрольных работ (тестов) и докладов.

Оценки по преподаваемой дисциплине выставляются на основании результатов изучения, демонстрируемых студентами на протяжении всего периода обучения (как правило, семестра). Итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения предусмотренного учебной программой.

Все виды учебных работ выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если студент без уважительных причин не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустил контрольную работу, позже положенного срока сдал реферат и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы ему не начисляются, а подготовленные позже положенного срока работы не оцениваются.

За различные виды работа в течение всего периода обучения студент может получить максимальную сумму – 100 баллов, из которых:

40 баллов – рубежная и итоговая аттестации

20 – активная работа на семинарах, выполнение заданий, в том числе домашних

10 – посещение занятий

30 - подготовка докладов

*Порядок работы при написании доклада*

Для успешной работы над докладом следует выполнить следующее: серьезно отнестись к выбору темы, освоить навыки подбора литературы, методы работы с источниками.

При выборе темы следует проконсультироваться с преподавателем и ознакомиться с требованиями к докладу. После актуализации тематической проблемы следует изучить научные труды ведущих специалистов в выбранной предметной области, проанализировать существующие теории, гипотезы и результаты научных исследований. В основных положениях доклада должен быть отражен анализ, классификация и систематизация отобранного материала.

Балльно-рейтинговая система оценки знаний, шкала оценок

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	Отлично – 5	A (5+)
86 – 94		B (5)
69 – 85	Хорошо – 4	C (4)
61 – 68	Удовлетворительно – 3	D (3+)
51 – 60		E (3)
31 – 50	Неудовлетворительно – 2	FX (2+)
0 – 30		F (2)
51 - 100	Зачет	Passed

Описание оценок ECTS:

A ("Отлично") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

B ("Очень хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.

C ("Хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

D ("Удовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных

программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

Е ("Посредственно") - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

FX ("Условно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий

F ("Безусловно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

## **12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Методы имплементации стратегии» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

### **Разработчик:**

доцент. каф. менеджмента  
должность, название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

А. В. Чернов  
инициалы, фамилия

### **Руководитель программы**

д.э.н., проф.  
название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

В.С. Ефремов  
инициалы, фамилия

## **КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

Утвержден  
на заседании кафедры  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_, протокол № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ В.С. Ефремов

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**Методы имплементации стратегии компании**

Рекомендуется для направления подготовки/специальности

38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»

*(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)*

Направленность программы (профиль)

Международный менеджмент (ИМЭБ)

*(наименование образовательной программы в соответствии с направленностью (профилем))*

Квалификация бакалавр

**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
МЕТОДЫ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ**

**Направление/Специальность: 38.03.02. «Менеджмент»**

**Сводная оценочная таблица дисциплины «Сервис менеджмент»**

Код контролируемой компетенции или ее части	Контролируемый раздел дисциплины	Контролируемая тем	ФОСы (формы контроля уровня освоения ООП)				Экзамен	Баллы темы	Баллы раздела
			Аудиторная работа			Самостоят ельная работа			
			Посещение занятий	Дискуссия	Рубежная аттестация				
УК-1 ОПК-3 ПКО-2	Раздел 1. Теоретичес кие основы	Тема 1. Основы имплементации стратегии компании.	2	3		4	7	14	

УК-1 ОПК-3 ПКО-2	имплементации стратегии компании.	Тема 2. Факторы, влияющие на имплементацию стратегии.	2	3			4	7	
УК-1 ОПК-3 ПКО-2	Раздел 2. Стратегические программы	Тема 3. Теоретические аспекты стратегических программ.	2	3	4		4	14	43
УК-1 ОПК-3 ПКО-2		Тема 4. Разработка стратегических программ	2	3	4	15	4	29	
УК-1 ОПК-3 ПКО-2	Раздел 3. Система сбалансированных показателей	Тема 5. Управление по целям как основа системы сбалансированных показателей.	2	3	4		4	14	43
УК-1 ОПК-3 ПКО-2		Тема 6. Особенности разработки системы сбалансированных показателей.	2	3	4	15	4	29	
<b>Итого</b>			<b>12</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ БИЛЕТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕТОДЫ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ»

Дисциплина: «Методы имплементации стратегии компании»

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

1. Стратегия организации. Виды стратегий
2. Стратегический план организации.

Составитель А.В. Чернов  
Заведующий кафедрой В.С. Ефремов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №2

1. Стратегическая программа.
2. Управление по целям.

Составитель А.В. Чернов  
Заведующий кафедрой В.С. Ефремов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №3**

1. Виды стратегических программ.
2. Стратегии концентрированного роста

Составитель А.В. Чернов  
Заведующий кафедрой В.С. Ефремов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №4**

1. Стратегии диверсификации.
2. Система сбалансированных показателей.

Составитель А.В. Чернов  
Заведующий кафедрой В.С. Ефремов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №5**

1. Этапы имплементации стратегии компании.
2. Эволюция стратегических программ.

Составитель А.В. Чернов  
Заведующий кафедрой В.С. Ефремов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №6**

1. Влияние системы сбалансированных показателей на мотивацию сотрудников.
2. Стратегии сокращения.

Составитель А.В. Чернов  
Заведующий кафедрой В.С. Ефремов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №7**

1. Этапы разработки стратегических программ.
2. Структура системы сбалансированных показателей.



Составитель А.В. Чернов  
Заведующий кафедрой В.С. Ефремов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №8**

1. Методы декомпозиции целей.
2. Факторы внутренней среды организации, влияющие на имплементацию стратегии компании.

Составитель А.В. Чернов  
Заведующий кафедрой В.С. Ефремов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №9**

1. Особенности имплементации стратегии в условиях современной экономики.
2. Структура стратегической программы

Составитель А.В. Чернов  
Заведующий кафедрой В.С. Ефремов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №10**

1. Классификация целей.
2. Иерархия стратегических намерений.

Составитель А.В. Чернов  
Заведующий кафедрой В.С. Ефремов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

#### ***Критерии оценивания итоговой аттестации (экзамена)***

Итоговая аттестация состоит из 10 билетов по 2 вопроса по всем темам курса.

Максимальная оценка – 24 балла. *Структура оценки:*

Правильный ответ на один экзаменационный вопрос – 12 баллов

Неправильный ответ – 0 баллов

В рамках экзамена может быть проверена сформированность всех компетенций дисциплины (в зависимости от вопроса).

## **ТЕМЫ ДОКЛАДОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕТОДЫ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ»**

Доклад – короткое сообщение по теме занятия, направленное на самостоятельное изучение теоретического материала. Время выступления на занятии 15 минут.

### **Раздел 2. Тема 4. Разработка стратегических программ**

1. Подходы к разработке и реализации стратегий
2. Стратегические изменения, сущность и особенности
3. Стратегическое управление и изменение организационной структуры предприятия.
4. Виды стратегических программ
5. Методы разработки стратегических программ
6. Структура стратегической программы
7. Этапы разработки стратегических программ

**Компетенции:** УК-1, ОПК-3, ПКО-2

### **Раздел 3. Тема 6. Особенности разработки системы сбалансированных показателей.**

1. Стратегическое поведение и его планирование
2. Стратегический контроль
3. Стратегические альтернативы и порядок их формирования
4. Элементы стратегического выбора
5. Управление стратегическими возможностями
6. Человеческий фактор в стратегическом управлении

7. Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени.
8. Методы разработки системы сбалансированных показателей
9. Система мотивации на основе системы сбалансированных показателей

**Компетенции:** УК-1, ОПК-3, ПКО-2

### **Критерии оценивания доклада**

Максимальная оценка – 15 баллов. *Структура оценки:*

**Составляющая 1. Структура доклада. Максимальная оценка за составляющую – 5 баллов.**

Доклад имеет четкую логическую структуру – 5 баллов

Доклад частично имеет четкую логическую структуру – 3 балла

Доклад не имеет четкой структуры – 0 баллов

**Составляющая 2. Актуальность информации. Максимальная оценка за составляющую – 10 баллов.**

Доклад содержит актуальную информацию – 10 баллов

Доклад содержит частично актуальную информацию – 5 баллов

Доклад не содержит актуальную информацию – 0 баллов

## **КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Перечень дискуссионных тем для круглого стола (дискуссии, полемики, диспута, дебатов) по дисциплине «Методы имплементации стратегии компании»**

<b>Компетенции</b>	<b>Раздел</b>	<b>Тема</b>	<b>Тема дискуссии</b>
УК-1 ОПК-3 ПКО-2	Раздел 1. Теоретические основы имплементации стратегии компании.	Тема 1. Основы имплементации стратегии компании.	Основные проблемы внедрения стратегии компании.
УК-1 ОПК-3 ПКО-2		Тема 2. Факторы, влияющие на имплементацию стратегии.	Какие факторы оказывают наибольшее влияние на имплементацию стратегии?
УК-1 ОПК-3 ПКО-2	Раздел 2. Стратегические программы	Тема 3. Теоретические аспекты стратегических программ.	Плюсы и минусы стратегических программ.
УК-1 ОПК-3 ПКО-2		Тема 4. Разработка стратегических программ	Основные барьеры внедрения стратегических программ
УК-1 ОПК-3 ПКО-2	Раздел 3. Система сбалансированных показателей	Тема 5. Управление по целям как основа системы сбалансированных показателей.	Плюсы и минусы системы сбалансированных показателей
УК-1 ОПК-3 ПКО-2		Тема 6. Особенности разработки системы сбалансированных показателей.	Основные барьеры внедрения системы сбалансированных показателей.

### **Критерии оценивания дискуссии**

Дискуссия – это рассмотрение и обсуждение какого-то вопроса или проблемы. Проведение дискуссии предполагается на каждом занятии. Дискуссия проводится по теме занятия, т.е. для участия в дискуссии студент должен владеть теоретическим и практическим материалом по изучаемой теме.

Максимальная оценка – 2 или 4 балла (в зависимости от темы). *Структура оценки:*

Активное участие в дискуссии на протяжении всего периода ее проведения, глубокие и полные ответы на вопросы – 2 или 4 балла (в зависимости от темы)

Умеренно активное участие в дискуссии, глубокие и полные ответы на вопросы – 1 или 2 баллов (в зависимости от темы)

## **КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕТОДЫ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ»**

При выполнении письменного тестового задания студентам необходимо выбрать один или несколько правильных вариантов ответа.

### **Промежуточная аттестация**

1. Стратегической картой называется...

А перечень показателей с указанием их стратегических целей

В графическое изображение рассказа о стратегии посредством причинно-следственных отношений целей и показателей

С перечень целей и их отношением к стратегии

Д нет правильного ответа

2. Что из перечисленного НЕ входит в число десяти основных проблем внедрения ССП?

А отсутствие каскадирования

В отсутствие стратегии

С отсутствие новых показателей

Д отсутствие финансирования для привлечения консалтинговой компании

3. Первоначально ССП была предложена как

А оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы

В построения и формулирования стратегии организации

С система стратегического управления организацией

Д инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности

4. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между...
- A финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами
  - B материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами
  - C интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности
  - D стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации
5. Количество показателей в ССП...
- A должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий
  - B не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более
  - C должно быть не более 15
  - D оптимально равно 20 – 25
6. Какая из стратегий конкуренции привлекает покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов
- A. стратегия лидерства по издержкам
  - B. стратегия широкой дифференциации
  - C. стратегия оптимальных издержек
  - D. сфокусированная стратегия на базе низких издержек
  - E. сфокусированная стратегия на базе дифференциации продукции
7. Какая модель оказывается приспособленной как для анализа динамики бизнеса, так и для анализа финансового баланса всего делового портфеля организации?
- A. модель GE/McKinsey;
  - B. модель BCG;
  - C. модель ADL/LC;
  - D. модель Shell/DPM.
8. К какой категории можно отнести компании, действующие лишь на некоторых этапах производства в своей отрасли:
- A. Специализированные компании
  - B. Полностью интегрированные
  - C. Частично интегрированные
9. Какому типу диверсификации соответствует политика проникновения в смежные отрасли и дополнением существующего производственного потенциала:
- A. Горизонтальная
  - B. Вертикальная
  - C. Конгломератная
10. Скупка акций непрофильных предприятий с целью снижения финансового риска – является главной целью:
- A. Стратегии связанной диверсификации
  - B. Стратегии несвязанной диверсификации
  - C. Стратегии изменения курса
  - D. Стратегии реструктуризации портфеля

**Компетенции:**

Тестовые задания направлены на проверку всех указанных в паспорте ФОС компетенций и характеризуют степень сформированности знаний по разделам дисциплины.

**Критерии оценивания рубежного теста**

Рубежная аттестация состоит из 10 вопросов по первым четырем темам курса.

Максимальная оценка – 16 балла. *Структура оценки:*

Правильный ответ на один тестовый вопрос – 1,6 балла

Неправильный ответ – 0 баллов

**Разработчики:**

доцент. каф. менеджмента

должность, название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

А. В. Чернов

инициалы, фамилия

**Руководитель программы**

доцент. каф. менеджмента

должность, название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

В. С. Ефремов

инициалы, фамилия

**Заведующий кафедрой**

менеджмента

название кафедры

\_\_\_\_\_   
подпись

В.С. Ефремов

инициалы, фамилия