

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Алейник Станислав Николаевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 07.10.2021 15:56:11  
Уникальный программный ключ:  
5258223550ea9fbeb23726a1609b644b33d8986ab6255891f288f913a1351fae

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
В.Я. ГОРИНА»**

Декан экономического факультета  
к.э.н., доцент Ю.А. Китаев  
уч. степень, уч. звание подпись Ф.И.О.  
« 20 »  2021 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Стратегический менеджмент**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль): Производственный менеджмент  
Квалификация: бакалавр  
Год начала подготовки – 2021

**Майский, 2021**

Рабочая программа составлена с учетом требований:

- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016 г. №7;
- порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 05.04.2017 г. № 301;
- профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками» утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 30 августа 2018г. № 564 н.

**Составители:** к. э. н., доцент кафедры экономики Бреславец А.П..

**Рассмотрена** на выпускающей кафедре экономики

«19» мая 2021 г. протокол № 13.

И.о. зав. кафедрой Голованева Е.А. Голованева Е.А.

Руководитель основной профессиональной образовательной программы Гончаренко О.В. Гончаренко О.В.

## I. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1. Цель изучения** дисциплины – формирование у студентов системы компетенций в области стратегического менеджмента, которые позволят им принимать эффективные стратегические управленческие решения, организовывать оперативную и стратегическую деятельность фирмы в условиях быстро меняющейся внешней среды.

**1.2. Задачи:** определить сущность понятия «стратегический менеджмент»; научить анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации; сформировать у студентов представления о стратегии организации, ее компонентах, принципах и правилах и практических навыков разработки стратегии организации; научить определять стратегическое видение, сферу бизнеса и миссию фирмы, а также правильно формулировать цели и задачи организаций; научить правилам разработки и выбора эффективных стратегий; обучить студентов основным тенденциям развития стратегического менеджмента в современных условиях; теоретическим аспектам стратегического менеджмента, позволяющим им овладеть современными подходами управления стратегическими преобразованиями.

## II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Цикл (раздел) ОПОП, к которому относится дисциплина

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам Б1.О.25 базовой части учебного плана основной профессиональной образовательной программы, обеспечивающей подготовку бакалавра по направлению 38.03.02 - Менеджмент.

### 2.2. Логическая взаимосвязь с другими частями ООП

Наименование предшествующих дисциплин, практик, на которых базируется данная дисциплина (модуль)	1. Теория менеджмента
	2. Экономическая теория
	3. Институциональная экономика
	4. Методы принятия управленческих решений
	5. Экономика предприятий и отраслей АПК
Требования к предварительной подготовке обучающихся	<b>знать:</b> основы проектирования организационной структуры, разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций

	<b>уметь:</b> на практике планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
	<b>владеть:</b> методами проектирования организационной структуры, разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций

Подготовка бакалавров в области менеджмента для работы в российских фирмах различных масштабов и сфер деятельности требует включения в их учебные планы курса, освещающего содержательные проблемы управления финансами при принятии управленческих решений, прежде всего экономического характера. Это обуславливает включение курса «Стратегический менеджмент» в учебные планы бакалавров направления менеджмент.

### III. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Коды компетенций	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ОПК – 3.1.</b> – Определяет основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	<b>знать:</b> основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
			<b>уметь:</b> на практике разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
			<b>владеть:</b> методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

<b>ОПК-3</b>	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ОПК – 3.3. –</b> Содействует реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	<b>знать:</b> основы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности
			<b>уметь:</b> на практике выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели
			<b>владеть:</b> методами оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности

**IV. ОБЪЕМ, СТРУКТУРА, СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

**4.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО ФОРМАМ ОБУЧЕНИЯ**

Вид работы (в соответствии с учебным планом)	Объем учебной работы, час	
	Очная	Очно -- заочная
<b>Формы обучения</b> (вносятся данные по реализуемым формам)		
<b>Семестр изучения дисциплины</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Общая трудоемкость, всего, час	<b>144</b>	<b>144</b>
зачетные единицы	4	4
<b>1. Контактная работа</b>		
<b>1.1. Контактная аудиторная работа (всего)</b>	<b>56,25</b>	<b>28,25</b>
В том числе:		
Лекции ( <i>Лек</i> )	18	12
Практические занятия ( <i>Пр</i> )	36	16
Установочные занятия ( <i>УЗ</i> )	-	-
Предэкзаменационные консультации ( <i>Конс</i> )	2	2
Текущие консультации ( <i>ТК</i> )	-	-
<b>1.2. Промежуточная аттестация</b>		
Экзамен ( <i>КЭ</i> )	<b>0,4</b>	0,4
Выполнение курсовой работы (проекта) ( <i>КНР</i> )	-	-
Выполнение контрольной работы ( <i>ККН</i> )	-	-
<b>1.3. Контактная внеаудиторная работа (контроль)</b>	<b>18</b>	<b>16</b>
<b>2. Самостоятельная работа обучающихся (всего)</b>		
	<b>69,6</b>	<b>97,6</b>
в том числе:		
Самостоятельная работа по проработке лекционного материала	16	26
Самостоятельная работа по подготовке к практическим занятиям	26	30
Работа над темами (вопросами), вынесенными на самостоятельное изучение	11,6	25,6
Самостоятельная работа по видам индивидуальных заданий: подготовка реферата (контрольной работы)	6	6
Подготовка к зачету	10	10

## 4.2 Общая структура дисциплины и виды учебной работы

Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час							
	Очная форма обучения				Очно-заочная форма обучения			
	Всего	Лекции	практ. занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	практ. занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	6	7	8	9	11
<b>Модуль 1. «Общее понятие стратегического менеджмента»</b>	<b>52</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>30</b>	<b>50</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>36</b>
Тема 1. Сущность и функции стратегического менеджмента	12	2	4	6	2	2	2	10
Тема 2. Эволюция стратегического менеджмента	16	2	4	10	6	2	2	10
Тема 3. Планирование выбора стратегической позиции: сегментация, выбор позиции в конкуренции	14	4	4	10	8	2	2	10
Итоговое занятие по темам модуля 1	6		2	4	7		2	6
<b>Модуль 2. «Система стратегического менеджмента»</b>	<b>81,6</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>39,6</b>	<b>75,6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>61,6</b>
Тема 4. Разработка стратегии организации по отношению к обществу	10	2	4	4	13	2	1	10
Тема 5. Приведение потенциала организации в соответствие с изменчивостью ее среды	12	2	4	6	13	2	1	10
Тема 6. Стратегический менеджмент в реальном масштабе времени	20	4	6	10	15	1	2	12
Тема 7. Стратегический менеджмент в условиях изменений	18	2	6	10	15	1	2	12
<i>Итоговое занятие по модулю 2</i>	11,6		2	9,6	19,6		2	17,6
<i>Предэкзаменационные консультации</i>			-				-	
<i>Текущие консультации</i>			-				-	
<i>Установочные занятия</i>			-				-	
<i>Промежуточная аттестация</i>			0,4				0,4	
<i>Контактная аудиторная работа (всего)</i>	<i>544</i>	<i>18</i>	<i>36</i>	<i>-</i>	<i>28,4</i>	<i>12</i>	<i>16</i>	<i>-</i>
<i>Контактная внеаудиторная работа (всего)</i>		<i>18</i>				<i>16</i>		
<i>Самостоятельная работа (всего)</i>		<i>69,6</i>				<i>97,6</i>		
<i>Общая трудоемкость</i>		<i>144</i>				<i>144</i>		

## 4.3 Содержание дисциплины

Наименование и содержание модулей и разделов дисциплины
<b>Модуль 1. «Общее понятие стратегического менеджмента»</b>
Тема 1. Сущность и функции стратегического менеджмента
1.1 Сущность стратегического менеджмента
1.2 Функции стратегического менеджмента
1.3. Формирование благоприятного хозяйственного климата
1.4. Механизмы реализации и обновления Стратегического плана
1.5. Ожидаемые результаты реализации Стратегического плана





<b>I.Рубежный рейтинг</b>						Результаты сдачи модулей	31	60	
<b>Модуль 1. «Общее понятие стратегического менеджмента»</b>		<b>ОПК-3.1.; ОПК-3.3.</b>	<b>52</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>30</b>	Устный опрос	15	30
1.	Тема 1. Сущность и функции стратегического менеджмента	<b>ОПК-3.1.; ОПК-3.3.</b>	12	2	4	6	Устный опрос		
2.	Тема 2. Эволюция стратегического менеджмента	<b>ОПК-3.1.; ОПК-3.3.</b>	16	2	4	10	Устный опрос		
3.	Тема 3. Планирование выбора стратегической позиции: сегментация, выбор позиции в конкуренции	<b>ОПК-3.1.; ОПК-3.3.</b>	14	4	4	10	Устный опрос		
Итоговое занятие по темам модуля 1		Итоговое занятие по темам модуля 1	6		2	4	Тестирование, ситуационные задачи		
<b>Модуль 2. «Система стратегического менеджмента»</b>		<b>ОПК-3.1.; ОПК-3.3.</b>	<b>81,6</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>39,6</b>		16	30
4.	Тема 4. Разработка стратегии организации по отношению к обществу	<b>ОПК-3.1.; ОПК-3.3.</b>	10	2	4	4	Устный опрос		
5.	Тема 5. Приведение потенциала организации в соответствие с изменчивостью ее среды	<b>ОПК-3.1.; ОПК-3.3.</b>	12	2	4	6	Устный опрос		
6.	Тема 6. Стратегический менеджмент в реальном масштабе времени	<b>ОПК-3.1.; ОПК-3.3.</b>	20	4	6	10	Устный опрос		
7.	Тема 7. Стратегический менеджмент в условиях изменений	<b>ОПК-3.1.; ОПК-3.3.</b>	18	2	6	10	Устный опрос		
Итоговое занятие по темам модуля 2		Итоговое занятие по темам модуля 2	11,6		2	9,6	Тестирование, ситуационные задачи		
<b>II. Творческий рейтинг</b>		<b>ОПК-3.1.; ОПК-3.3.</b>					реферат	2	5
<b>III.Рейтинг личностных качеств</b>							<b>Оценка личностных качеств обучающегося, проявленных при изучении дисциплины</b>	3	10
<b>IV.Рейтинг сформированности прикладных практических требований</b>								+	+
<b>V.Промежуточная аттестация</b>							Экзамен	15	25

## 5.2. Оценка знаний обучающегося

### 5.2.1. Основные принципы рейтинговой оценки знаний

Оценка знаний по дисциплине осуществляется согласно Положению о балльно–рейтинговой системе оценки обучения в ФГБОУ ВО Белгородский

ГАУ.

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

Рейтинги	Характеристика рейтингов	Максимум баллов
Рубежный	Отражает работу обучающегося на протяжении всего периода изучения дисциплины. Определяется суммой баллов, которые обучающийся получит по результатам изучения каждого модуля.	60
Творческий	Результат выполнения обучающимся индивидуального творческого задания различных уровней сложности, в том числе, участие в различных конференциях и конкурсах на протяжении всего курса изучения дисциплины.	5
Рейтинг личностных качеств	Оценка личностных качеств обучающихся, проявленных ими в процессе реализации дисциплины (модуля) (дисциплинированность, посещаемость учебных занятий, сдача вовремя контрольных мероприятий, ответственность, инициатива и др.)	10
Рейтинг сформированности прикладных практических требований	Оценка результата сформированности практических навыков по дисциплине (модулю), определяемый преподавателем перед началом проведения промежуточной аттестации и оценивается как «зачтено» или «не зачтено».	+
Промежуточная аттестация	Является результатом аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи зачета или экзамена. Отражает уровень освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности.	25
Итоговый рейтинг	Определяется путём суммирования всех рейтингов	100

Итоговая оценка компетенций обучающегося осуществляется путём автоматического перевода баллов общего рейтинга в стандартные оценки.

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
менее 51 балла	51-67 баллов	67,1-85 баллов	85,1-100 баллов

## 5.2. Оценка знаний студента

### 5.2.1. Основные принципы рейтинговой оценки знаний

Оценка знаний по дисциплине осуществляется согласно положению «О единых требованиях к контролю и оценке результатов обучения: Методические рекомендации по практическому применению модульно-рейтинговой системы обучения».

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

Рейтинги	Характеристика рейтингов	Максимум баллов
Рубежный	Отражает работу студента на протяжении всего периода изучения дисциплины. Определяется суммой баллов, которые студент получит по результатам изучения каждого модуля.	60
Творческий	Результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности, в том числе, участие в различных конференциях и конкурсах на протяжении всего курса изучения дисциплины.	5
Рейтинг личностных качеств	Оценка личностных качеств обучающихся, проявленных ими в процессе реализации дисциплины (модуля) (дисциплинированность, посещаемость учебных занятий, сдача вовремя контрольных мероприятий, ответственность, инициатива и др.)	10
Рейтинг сформированности прикладных практических требований	Оценка результата сформированности практических навыков по дисциплине (модулю), определяемый преподавателем перед началом проведения промежуточной аттестации и оценивается как «зачтено» или «не зачтено».	+
Промежуточная аттестация	Является результатом аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи зачета или экзамена. Отражает уровень освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности.	25
Итоговый рейтинг	Определяется путём суммирования всех рейтингов	100

Итоговая оценка компетенций студента осуществляется путём автоматического перевода баллов общего рейтинга в стандартные оценки:

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
менее 51 балла	51-67 баллов	67,1-85 баллов	85,1-100 баллов

### **5.2.3. Критерии оценки знаний студента на экзамене**

На экзамене студент отвечает в письменно-устной форме на вопросы экзаменационного билета (2 вопроса и задача).

Количественная оценка на экзамене определяется на основании следующих критериев:

- оценку «отлично» заслуживает студент, показавший всестороннее систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой; как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины и их значение для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

- оценку «хорошо» заслуживает студент, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе; как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

- оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой; как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, обнаружившему проблемы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжать обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

### **5.3. Фонд оценочных средств. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки формируемых компетенций по дисциплине (приложение 1)**

## **VI. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Основная учебная литература**

1. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Фомичев А.Н. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с.: ISBN 978-5-394-01974-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=318610>

2. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с.: 60x88 1/16. - (Учебники для программы MBA). (обложка) ISBN 978-5-16-003763-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=414317>

### **6.2. Дополнительная учебная литература**

1. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.: 70x100 1/16. - (Справочники "ИНФРА-М"). (переплет) ISBN 978-5-16-005069-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=237339>

2. Стратегический менеджмент на предприятии: Учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская - М.: НИЦ ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. - 246 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-006589-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=398611>

3. **Стратегический менеджмент. Курс лекций:** Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 288 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-002298-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=352139>

### **6.2.1 ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ, АДРЕСА WEB-САЙТОВ**

#### **Газеты**

1. Российская газета [Текст] : газета. — Ежедн.
2. Экономика и жизнь [Текст] : газета. — Еженед.

#### **Журналы**

1. Вопросы экономики [Текст] : журнал. — Ежемес.
2. Российский экономический журнал [Текст] : журнал. — Двухмес.

### **6.3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Самостоятельная работа обучающихся заключается в инициативном поиске информации о наиболее актуальных проблемах, которые имеют большое практическое значение и являются предметом научных дискуссий в рамках

изучаемой дисциплины.

Самостоятельная работа планируется в соответствии с календарными планами рабочей программы по дисциплине и в методическом единстве с тематикой учебных аудиторных занятий.

### 6.3.1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
Лекция	<p>Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.</p>
Практические занятия	<p>Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом, решение ситуационных задач Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме.</p>
Самостоятельная работа	<p>Знакомство с электронной базой данных кафедры экономики, основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующих для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др. Решение ситуационных задач по своему индивидуальному варианту, в которых обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.</p> <p>Тестирование - система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.</p> <p>Контрольная работа - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.</p>

Вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
Подготовка к зачету	При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу, полученные навыки по решению ситуационных задач

### 6.3.2 Видеоматериалы

1. Каталог учебных видеоматериалов на официальном сайте ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ – Режим доступа: <http://bsaa.edu.ru/InfResource/library/video>

### 6.4. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы

1. Российское образование. Федеральный портал <http://www.edu.ru>
2. Центральная научная сельскохозяйственная библиотека <http://www.cnshb.ru/>
3. Российская государственная библиотека – Режим доступа: <http://www.rsl.ru>
4. Информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <http://info.minfin.ru/>
5. – БД информационно-правового обеспечения "Гарант". Договор №ЭПС-12-119 с ООО «Гарант-Сервис-Белгород» от 01.09.2012. Срок действия с 01.09.2012 – бессрочно;
6. – БД нормативно-правовой информации Консультант-Плюс. Договор об информационной поддержке с ООО «Веда-Консультант» от 01.01.2017. Срок действия с 01.01.2017 - бессрочно;
7. – Российская наукометрическая БД ScienceIndex на платформе [elibrary.ru](http://elibrary.ru). Лицензионный договор №SIO-1279/2018-31806198874 от 13.03.2018 г. ООО «Научная электронная библиотека». Срок действия – с 13.03.2018 г. до 13.03.2019 г.
8. Клерк.ру – практическая помощь бухгалтеру - <https://www.klerk.ru/>
9. Профессиональная справочная система «Кодекс» - <https://kodeks.ru/products/buhgalteru>
10. Государственная система правовой информации - официальный интернет-портал правовой информации - <http://pravo.gov.ru/>
11. ЭБС «ZNANIUM.COM» – Режим доступа: <http://znanium.com>
12. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/books>
13. Информационное правовое обеспечение «Гарант» (для учебного процесса) – Режим доступа: <http://www.garant.ru>
14. СПС Консультант Плюс: Версия Проф – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

## VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Помещения, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории

<p>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации №319</p>	<p>Специализированная мебель на 50 посадочных мест, доска настенная, кафедра, рабочее место преподавателя. Состав оборудования рабочего места:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проектор EPSONMultiMedia;</li> <li>- Экран Economy-P 200x200 (моторизированный);</li> <li>- Колонки Microlab;</li> <li>- Кронштейн, кабели коммутации;</li> <li>- ноутбук Lenovo.</li> </ul> <p>Стенды наглядные 3 шт. «Бухгалтерский баланс», «План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности», «Герб бухгалтеров».</p>
<p>Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации № 234</p>	<p>Специализированная мебель на 28 посадочных мест, доска настенная, кафедра, рабочее место преподавателя. Состав оборудования рабочего места:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мультимедийный проекторEPSON,</li> <li>-экран с электроприводом Digis-1,</li> <li>- аудиосистема (колонки Sven – 2 шт)</li> <li>- Кронштейн, кабели коммутации;</li> <li>- Ноутбук PackardBell;</li> <li>- Кабели коммутации.</li> </ul> <p>Стенды наглядные 3 шт. «Состав контрольно-кассовой машины ЭКР 2102К», «Признаки подлинности денежных купюр», «Банкноты и монеты банка России».</p>
<p>Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ (читальные залы библиотеки)</p>	<p>Специализированная мебель; комплект компьютерной техники в сборе (системный блок: Asus P4BGL-MX\IntelCeleron, 1715 MHz\256 Мб PC2700 DDR SDRAM\ST320014A (20 Гб, 5400 RPM, Ultra-ATA/100)\NEC CD-ROM CD-3002A\Intel(R) 82845G/GL/GE/PE/GV GraphicsController, монитор: Proview 777(N) / 786(N) [17" CRT], клавиатура, мышь.); Foxconn G31MVP/G31MXP\DualCoreIntelPentium E2200\1 ГБ DDR2-800 DDR2 SDRAM\MAXTOR STM3160215A (160 ГБ, 7200 RPM, Ultra-ATA/100)\Optiarc DVD RW AD-7243S\Intel GMA 3100 монитор: acerv193w [19"], клавиатура, мышь.) с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечения доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ; настенный плазменный телевизор SAMSUNG PS50C450B1 Black HD (диагональ 127 см); аудио-видео кабель HDMI</p>
<p>Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования</p>	<p>Стол преподавательский – 3 шт., стол компьютерный – 1 шт., стул мягкий – 6 шт., шкаф стеллаж -3 шт., шкаф плат.двух дверный – 1 шт., шкаф книжный со стеклом – 1 шт., тумба – 2 шт., компьютер -1 шт., принтер – 1 шт., сейф – 1 шт., жалюзи-1шт</p>

### 7.2. Комплект лицензионного программного обеспечения

<p>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего кон-</p>	<p>MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180</p>
---	---



троля и промежуточной аттестации №319	от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №42 от 06.12.2019) - 522 лицензия. Срок действия лицензии по 01.01.2021
Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации № 234	MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №42 от 06.12.2019) - 522 лицензия. Срок действия лицензии по 01.01.2021
Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ (читальные залы библиотеки)***	Microsoft Imagine Premium Electronic Software Delivery. Сублицензионный договор №937/18 на передачу неисключительных прав от 16.11.2018. Срок действия лицензии- бессрочно. MSOfficeStd 2010 RUSOPLNLAcdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно. Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №42 от 06.12.2019) - 522 лицензия. Срок действия лицензии по 01.01.2021 Информационно правовое обеспечение "Гарант" (для учебного процесса). Договор №ЭПС-12-119 от 01.09.2012. Срок действия - бессрочно. СПС КонсультантПлюс: Версия Проф. Консультант Финансист. КонсультантПлюс: Консультации для бюджетных организаций. Договор от 01.01.2017. Срок действия - бессрочно. RHVoice-v0.4-a2 синтезатор речи Программа Balabolka (portable) для чтения вслух текстовых файлов. Программа экранного доступа NDVA
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор№180 от12.02.2011. Срок действия лицензии –бессрочно; - MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; - Kaspersky Endpoint Security (Договор №149 от 11.12.2020)

7.3. Электронно-библиотечные системы и электронная информационно-образовательная среда обеспечивающие одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся по программе бакалавриата:

– БД информационно-правового обеспечения "Гарант". Договор №ЭПС-12-119 с ООО «Гарант-Сервис-Белгород» от 01.09.2012. Срок действия с 01.09.2012 – бессрочно;

– БД нормативно-правовой информации Консультант-Плюс. Договор об информационной поддержке с ООО «Веда-Консультант» от 01.01.2017. Срок действия с 01.01.2017 - бессрочно;

#### **VIII ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В случае обучения в университете инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются особенности психофизического разви-

тия, индивидуальные возможности и состояние здоровья таких обучающихся.

Образование обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий). На аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и (или) тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению университетом обеспечивается выпуск и использование на учебных занятиях альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы) а также обеспечивает обучающихся надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации (диктофонов и т.д.). Допускается присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата материально-технические условия университета обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, а также пребывания в них (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов; наличие специальных кресел и других приспособлений). На аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации лицам с ограниченными возможностями здоровья, имеющим нарушения опорно-двигательного аппарата могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочитать задание, оформить ответ, общаться с препода-

вателем).

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина»  
(ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ)

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

по дисциплине **Стратегический менеджмент**

Направление подготовки – 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) – Производственный менеджмент

Квалификация – бакалавр

Год начала подготовки – 2021

Майский, 2021

### 1. Перечень компетенций, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация
<b>ОПК-3</b>	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ОПК – 3.1.</b> – Определяет основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Первый этап (пороговой уровень)	<b>знать:</b> основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Модуль 1. «Общее понятие стратегического менеджмента»	Устный опрос Реферат с презентацией Тест	Зачет
					Модуль 2. «Система стратегического менеджмента»	Устный опрос Тест	Зачет
			Второй этап (продвинутый уровень)	<b>уметь:</b> на практике разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Модуль 1. «Общее понятие стратегического менеджмента»	Устный опрос Тест	Зачет
					Модуль 2. «Система стратегического менеджмента»	Устный опрос Тест	Зачет

			Третий этап (высокий уровень)	<b>владеть:</b> методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<b>Модуль 1. «Общее понятие стратегического менеджмента»</b>	Устный опрос Тест	Зачет
					<b>Модуль 2. «Система стратегического менеджмента»</b>	Устный опрос Тест	Зачет
<b>ОПК-3</b>	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ОПК – 3.3.</b> – Содействует реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Первый этап (пороговый уровень)	<b>знать:</b> основы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности	<b>Модуль 1. «Общее понятие стратегического менеджмента»</b>	Устный опрос Тест	Зачет
					<b>Модуль 2. «Система стратегического менеджмента»</b>	Устный опрос Тест	Зачет
			Второй этап (продвинутый уровень)	<b>уметь:</b> на практике выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	<b>Модуль 1. «Общее понятие стратегического менеджмента»</b>	Устный опрос Тест	Зачет
					<b>Модуль 2. «Система стратегического менеджмента»</b>	Устный опрос Тест	Зачет

			Третий этап (высокий уровень)	<b>владеть:</b> методами оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности	<b>Модуль 1. «Общее понятие стратегического менеджмента»</b>	Устный опрос Тест	Зачет
					<b>Модуль 2. «Система стратегического менеджмента»</b>	Устный опрос Тест	Зачет

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

Компетенция	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня компетенции)	Уровни и критерии оценивания результатов обучения, шкалы оценивания			
		Компетентность не сформирована	Пороговый уровень компетентности	Продвинутый уровень компетентности	Высокий уровень
		Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ОПК – 3.1.</b> – Определяет основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Не способен формулировать основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Частично способен формулировать основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Способен формулировать основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Способен самостоятельно формулировать основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений
	<b>знать:</b> основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Не знает основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Частично знает основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Знает основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Аргументировано объясняет основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
	<b>уметь:</b> на практике разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Не умеет на практике разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Частично умеет на практике разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Умеет на практике разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Умеет на практике разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
	<b>владеть:</b> методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Не владеет методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Частично владеет методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Владеет методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Самостоятельно владеет методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности



		конкурентоспособности	печение конкурентоспособности	рентоспособности	печение конкурентоспособности
<b>ОПК-3</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ОПК – 3.3.</b> – Содействует реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды решений с учетом сложной и динамичной среды	Не способен проводить оценку организационно-управленческих и социальных последствий принятых решений	Частично способен проводить оценку организационно-управленческих и социальных последствий принятых решений	Способен проводить оценку организационно-управленческих и социальных последствий принятых решений	Способен самостоятельно проводить оценку организационно-управленческих и социальных последствий принятых решений
	<b>знать:</b> основы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности	Не знает основы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности	Частично знает основы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности	Знает основы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности	Аргументировано объясняет основы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности
	<b>уметь:</b> на практике выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	Не умеет на практике выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	Частично умеет на практике выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	Умеет на практике выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	Умеет самостоятельно на практике выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели
	<b>владеть:</b> методами оценки экономических и социальных условий	Не владеет методами оценки экономических и социальных	Частично владеет методами оценки экономических и социальных	Владеет методами оценки экономических и социальных условий	Самостоятельно владеет методами оценки экономических и со-

	осуществления пред- принимательской дея- тельности	условий осуществле- ния предпринима- тельской деятельно- сти	ных условий осу- ществления предпри- нимательской дея- тельности	осуществления пред- принимательской дея- тельности	циальных условий осуществления пред- принимательской де- ятельности
--	--	---	---	--	--

**3. 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**

**Перечень вопросов для определения входного рейтинга**

1. Дайте определение понятия «конкурентоспособность».
2. Назовите основные группы стратегических конкурентов.
3. Какие параметры конкурентов следует анализировать в первую очередь?
4. Назовите три этапа анализа конкурентов.
5. Приведите подходы к выявлению конкурентов.
6. Назовите три типовых конкурентных стратегии.
7. Дайте характеристику стратегии лидерства по издержкам.
8. На чем основана модель цепочки ценностей?
9. Структурные и функциональные факторы лидерства по издержкам.
10. Дайте характеристику стратегии дифференциации.
11. Каковы разновидности схем дифференциации?
12. Дайте характеристику стратегии фокусирования.
13. Когда фокусирование целесообразно?
14. Каковы риски сфокусированной стратегии?
15. В чем стратегические преимущества вертикальной интеграции?
16. Определите стратегические недостатки вертикальной интеграции.
17. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
18. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?
19. Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и в окружающей среде?
20. Какие компании имеют наиболее сильные (слабые) конкурентные позиции?
21. Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?
22. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?
23. Является ли отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях)?
24. Как строится карта конкурентных позиций организации на рынке?
25. Назовите факторы, влияющие на общую ситуацию в отрасли.

**Критерии оценки:**

Для определения фактических оценок каждого показателя выставляются следующие баллы.

– результат, содержащий полный правильный ответ, полностью соответствующий требованиям критерия (ответ полный и правильный на основа-

нии изученных теорий; материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком; ответ самостоятельный) –86-100% от максимального количества баллов (100 баллов) – «отлично»;

– результат, содержащий неполный правильный ответ или ответ, содержащий незначительные неточности (ответ достаточно полный и правильный на основании изученных материалов; материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки), 68-85% от максимального количества баллов – «хорошо»;

– результат, содержащий неполный правильный ответ или ответ, содержащий значительные неточности (при ответе допущена существенная ошибка, или в ответе содержится 30-60% необходимых сведений, ответ несвязный) – 51-67 % от максимального количества баллов – «удовлетворительно»;

– результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа, т.е. ответ, не соответствующий полностью требованиям критерия, – 0 % от максимального количества баллов – «неудовлетворительно».

### ***Первый этап (пороговой уровень)***

***ЗНАТЬ (помнить и понимать): студент помнит, понимает и может продемонстрировать широкий спектр фактических, концептуальных, процедурных знаний.***

#### **Устный опрос**

1. Становление и развитие стратегического менеджмента.
2. Принципы стратегического менеджмента.
3. Основные характеристики стратегического менеджмента.
4. Стратегические ориентиры управления.
5. Соотношение понятий «стратегический менеджмент», «стратегическое планирование» и «стратегическое управление».
6. Ориентиры управления при разработке и корректировке стратегии.
7. Факторы, формирующие стратегии.
8. Стратегия и организационные структуры.
9. Стратегическое конструирование организаций.
10. Конфигурации. Профессиональные организации.
11. Структуры корпораций. Понятие корпораций.
12. Миссия и управление по целям.
13. Стратегические и тактические цели.
14. Система стратегического планирования, организация стратегического планирования в организации.
15. Основные функции и задачи стратегического планирования.

#### **Критерии оценки:**

Для определения фактических оценок каждого показателя выставляются следующие баллы.

– результат, содержащий полный правильный ответ, полностью соответствующий требованиям критерия (ответ полный и правильный на основании изученных теорий; материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком; ответ самостоятельный) – 86-100% от максимального количества баллов (100 баллов) – «отлично»;

– результат, содержащий неполный правильный ответ или ответ, содержащий незначительные неточности (ответ достаточно полный и правильный на основании изученных материалов; материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки), 68-85% от максимального количества баллов – «хорошо»;

– результат, содержащий неполный правильный ответ или ответ, содержащий значительные неточности (при ответе допущена существенная ошибка, или в ответе содержится 30-60% необходимых сведений, ответ несвязный) – 51-67 % от максимального количества баллов – «удовлетворительно»;

– результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа, т.е. ответ, не соответствующий полностью требованиям критерия, – 0 % от максимального количества баллов – «неудовлетворительно».

### **Разноуровневые задачи и задания**

*Задание 1.* Для успешного выживания в долгосрочной перспективе фирма должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимущества за счет качественных отличий своей продукции.

Почему стратегическое планирование — это непрерывный процесс? Существенно ли различаются стратегия многопрофильной организации и стратегия фирмы, ориентированной на производство товара одного вида? В чем это различие?

*Задание 2.* Новая авиакомпания JetBlue вышла на рынок с обещанием необычного сочетания низких цен и высокого комфорта. В условиях резкого усиления конкуренции выдерживать данное обещание становится все труднее. Чтобы остаться конкурентоспособной авиакомпанией JetBlue придется менять первоначальную модель бизнеса. Какую модель бизнеса и стратегию конкурентного развития вы бы ей предложили. При обосновании своего предложения используйте такие инструменты анализа как SWOT – анализ, GAP – анализ, анализ сил конкуренции по Портеру, анализ стратегических часов. При разработке стратегии отдельно рассмотрите вопрос стратегического позиционирования компании на рынке.

Вопросы

1. Дайте краткий анализ рынка авиаперевозок (на примере рынка США). Какие факторы спроса в кратко- и среднесрочной перспективе являются определяющими в развитии рынка авиаперевозок? Назовите ключевые факторы успеха.

2. Назовите сильные и слабые стороны авиакомпаний - дискаунтеров. Используя инструментарий SWOT – анализа оцените, имеют ли компании – дискаунтеры перспективы развития в будущем?

3. В чем вы видите основные причины успеха авиакомпании JetBlue и ее создателя Дэвида Нилимана? Какую стратегию конкуренции выбрала JetBlue, в чем ее преимущество и каковы риски по сравнению со стратегиями конкурентов?

4. Как, по вашему мнению, авиакомпания JetBlue позиционировала себя на рынке?

*Задание 3.* Разработайте стратегию организационных изменений на стадии роста компании и предложите свой вариант решения проблемы изменения корпоративной культуры, которая больше всего беспокоит руководителей JetBlue.

#### Вопросы

1. Перечислите основные элементы корпоративной культуры компании JetBlue? В чем сила, и в чем слабость сформированных Нилиманом корпоративных ценностей?

2. Как связаны между собой стратегия развития компании и ее корпоративная культура?

3. Почему руководителей JetBlue больше всего беспокоит возможное изменение корпоративной культуры? Как это связано с заявленной миссией компании?

#### Критерии оценки:

Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом – «отлично»;

Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ – «хорошо»;

Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде – «удовлетворительно»;

Задача решена неправильно или не решена – «неудовлетворительно».

#### Тест

*Вопрос 1.* Стратегическое управление - это:

1. Комплекс процессов и способов разработки и реализации стратегии

развития фирмы.

2. Концепция выживания в конкретных условиях.
3. Формирование миссии и целей фирмы.
4. Выбор стратегических альтернатив.

*Вопрос 2.* Система стратегического менеджмента предполагает взаимосвязь таких управленческих процессов:

1. Анализ макро - микросреды и внутренней среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, ее реализация и оценка, контроль.
2. Анализ факторов внешней среды, определение миссии, разработка целом, выбор стратегии и ее реализация.
3. Оценка возможностей и угроз для фирмы, разработка целей, выбор стратегии роста, ее реализация и оценка.
4. Анализ макро - микросреды и внутренней среды, разработка программы фирмы, реализация стратегии, ее оценка и осуществление корректирующих мероприятий.

*Вопрос 3.* Концепция стратегического менеджмента предусматривает:

1. Ориентацию на долгосрочную перспективу, применение подхода к планированию «от будущего к настоящему», приоритетность анализа внешних возможностей, соответствие организационной структуры фирмы его стратегии.
2. Видение долгосрочной перспективы; применение подхода к планированию «от будущего к настоящему», ориентацию на внутренние возможности, соответствие организационной структуры фирмы его стратегии.
3. Ориентацию на долгосрочную перспективу, планирование на основании экстраполяции, соответствие организационной структуры фирмы его стратегии, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе.
4. Видение долгосрочной перспективы; применение подхода к планированию «от будущего к настоящему», ориентацию на внутренние возможности, динамическое равновесие организационной структуры фирмы и его стратегии.

*Вопрос 4.* Задача стратегического менеджмента заключается в:

1. Подготовке фирмы к возможным изменениям рыночной ситуации, противостояние неблагоприятному воздействию внешних факторов.
2. Размещении ресурсов и выявлении внутренних резервов фирмы.
3. Рациональной организации производства и создании рациональной организационно-управленческой структуры.
4. Адаптации к внешней среде и проведение соответствующей кадровой политики фирмы.

*Вопрос 5.* Основными особенностями стратегического менеджмента являются:

1. Направленность на долгосрочную перспективу развития фирмы, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отношение к персоналу - источники благосостояния фирмы, использование системного и ситуационного подходов.
2. Отношение к персоналу как к источнику благосостояния фирмы, ис-

пользование системного и ситуационного подходов, направленность на производство товаров с целью получения максимально возможной прибыли.

3. Ориентация на постоянные изменения во внешней среде, расчет эффективности системы управления на основании доходности и рационального использования потенциала, поиск и творческое освоение новых возможностей непосредственно на фирме.

4. Отношение к персоналу - источники благосостояния фирмы, поиск новых возможностей непосредственно на фирме и в конкурентной борьбе, использование системного и ситуационного подходов.

*Вопрос 6.* Для решения задачи по обеспечению своевременной адаптации фирмы к изменениям во внешней среде и минимизации его негативного влияния необходимо:

1. Внедрить на фирме стратегическое управление.
2. Сформулировать цели фирмы.
3. Разработать комплекс мероприятий по достижению стратегических целей.
4. Сформулировать миссию фирмы.

*Вопрос 7.* Структура стратегического менеджмента включает следующие управленческие процессы:

1. Анализ маркетинговой среды; определение миссии и стратегических целей; выбор стратегии и ее реализация; оценка и контроль выполнения стратегических программ.
2. Анализ маркетинговой среды; определение миссии и стратегических целей; выбор стратегии и контроль за процессом ее реализации.
3. Определение миссии; анализ макросреды; выбор стратегии; реализация стратегии; прохождение стратегических этапов.
4. Определение стратегических целей; анализ маркетинговой среды; выбор и реализация стратегии; оценка и контроль реализации стратегии.

*Вопрос 8.* Функциональных сфер применения стратегического менеджмента на фирме относятся:

1. Маркетинг, производство/торговля, финансы, персонал, социальная сфера, ниокр.
2. Маркетинг, производство и финансы.
3. Ниокр, финансы, персонал, документооборот, производство, маркетинг.
4. Ниокр, финансы, маркетинг, персонал, бухгалтерская отчетность, экология.

*Вопрос 9.* Для обеспечения своевременной адаптации фирмы к внешней среде и снижение к минимуму его негативного влияния, руководству необходимо:

1. Внедрить на фирме принципы стратегического менеджмента.
2. Разработать комплекс мероприятий для достижения стратегических целей.
3. Скорректировать цели фирмы.
4. Сформулировать миссию фирмы.



*Вопрос 10.* К этапам процесса стратегического менеджмента не относится:

1. Текущий контроль и оценивание результатов деятельности за год.
2. Анализ ситуации и выявление стратегических проблем.
3. Определение стратегической цели.
4. Стратегическое планирование деятельности.

*Вопрос 11.* Стратегия - это:

1. Определение приоритетов и средств их реализации в системе стратегического менеджмента.
2. Средство координации деятельности руководителей стратегического уровня.
3. Решение о развитии новых видов бизнеса.
4. Средство распределения ресурсов между приоритетными сферами бизнеса.

*Вопрос 12.* Диверсификация не предполагает:

1. Фокусировка на наиболее привлекательном сегменте рынка.
2. Разнообразие и всестороннее развитие.
3. Одновременное развитие многих, не связанных между собой видов производства.
4. Проникновение в сферы, не имеющие непосредственного производственного связи с нынешними сферами деятельности.

*Вопрос 13.* Предпосылками использования термина «стратегия» в управленческой теории и практике фирмы являются:

1. Усиление нестабильности внешней среды и рост значимости его факторов для фирмы.
2. Трудности в достижении целей фирмы.
3. Необходимость в проведении деловой политики.
4. Необходимость реагирования на факторы внутренней среды.

*Вопрос 14.* Выделяют следующие уровни стратегии:

1. Корпоративный, деловой, функциональный.
2. Корпоративный, специфический, функциональный.
3. Стратегия роста, стратегия ограниченного роста.
4. Глобальный, корпоративный, бизнес-стратегия.

*Вопрос 15.* До какого уровня управления фирмам принадлежит стратегия маркетинга?

1. Функционального.
2. Корпоративного.
3. Делового.
4. Бизнеса.

*Вопрос 16.* Какая стратегия направлена на достижение общей цели фирмы и отражает основные направления его развития в целом?

1. Корпоративная.
2. Маркетинговая.
3. Инновационная.
4. Специфическая.

*Вопрос 17.* Главной задачей разработки стратегии является:

1. Достижение перспективных целей, обеспечение конкурентных преимуществ и конкурентной позиции фирмы.
2. Достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации.
3. Рост объемов производства и развития продукции
4. Удовлетворение потребностей потребителей.

*Вопрос 18.* Определение возможных путей достижения долгосрочных целей фирмы при имеющихся ресурсах в системе:

1. Стратегического планирования.
2. Глобального планирования.
3. Оперативного планирования.
4. Среднесрочного планирования.

*Вопрос 19.* Миссия фирмы - это:

1. Главная цель фирмы, которая определяет его назначение.
2. Глобальная цель деятельности фирмы на рынке.
3. Долгосрочный ориентир фирмы.
4. Направление деятельности фирмы.

*Вопрос 20.* Миссия фирмы в широкой трактовке рассматривается как:

1. Философия фирмы, которая определяет принципы и ценности, согласно которым фирма осуществляет свою деятельность.
2. Качественные и количественные ориентиры деятельности фирмы.
3. Сформулированный смысл существования фирмы.
4. Словесное выражение общей и специфической стратегии фирмы.

### **Критерии оценки:**

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов и оценка:

86-100 % – «отлично»;

68-85 % – «хорошо»;

51-67 % – «удовлетворительно»;

менее 50 % – «неудовлетворительно».

### ***Второй этап (продвинутый уровень)***

**УМЕТЬ** (применять, анализировать, оценивать, синтезировать): уметь использовать изученный материал в конкретных условиях и в новых ситуациях; осуществлять декомпозицию объекта на отдельные элементы и описывать то, как они соотносятся с целым, выявлять структуру объекта изучения; оценивать значение того или иного материала – научно-технической информации, исследовательских данных и т. д.; комбинировать элементы так, чтобы получить целое, обладающее новизной

### **Устный опрос**

1. Этапы стратегического планирования.

2. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение стратегических планов.
3. Понятие и сущность стратегических бюджетов.
4. Разработка систем материально поощрения, поддерживающих стратегию.
5. Организационные изменения как основа реализации стратегии.
6. Понятие изменения. Организационное развитие.
7. Стратегическое лидерство. Политики и процедуры, поддерживающие стратегию.
8. Понятие, виды сопротивления. Методы преодоления сопротивления изменениям: принудительный, адаптивный, кризисный, условия их применения.
9. Корпоративный климат и корпоративные стратегии.
10. Создание соответствия между стратегией и культурой организации.
11. Основы управления человеческими ресурсами при реализации стратегии.
12. Стратегия внешнеэкономической деятельности.
13. Глобальная стратегия. Выгоды и недостатки глобальной стратегии.
14. Стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением. Что означает включение в срок "стратегическое управление" слова "рынок"?
15. Выделяют два стиля поведения организаций - при-Ристна и предпринимательский. Дайте характеристику конкретных организаций, реализующих указанные стили.

### **Критерии оценки:**

Для определения фактических оценок каждого показателя выставляются следующие баллы.

- результат, содержащий полный правильный ответ, полностью соответствующий требованиям критерия (ответ полный и правильный на основании изученных теорий; материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком; ответ самостоятельный) –86-100% от максимального количество баллов (100 баллов) – «отлично»;
- результат, содержащий неполный правильный ответ или ответ, содержащий не значительные неточности (ответ достаточно полный и правильный на основании изученных материалов; материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки), 68-85% от максимального количества баллов – «хорошо»;
- результат, содержащий неполный правильный ответ или ответ, содержащий значительные неточности (при ответе допущена существенная ошибка, или в ответе содержится 30-60% необходимых сведений, ответ несвязный) – 51-67 % от максимального количества баллов – «удовлетворительно»;
- результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания)

или отсутствие ответа, т.е. ответ, не соответствующий полностью требованиям критерия, – 0 % от максимального количества баллов – «неудовлетворительно».

### **Разноуровневые задачи и задания**

*Задание 1.* Дайте описание Модели пяти сил конкуренции:

1. Соперничество между продавцами внутри отрасли.
2. Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами.
3. Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли.
4. Способность поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия.
5. Способность потребителей продукции фирмы диктовать свои условия.

*Задание 2.* Основная продукция фирмы выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1-2 года нет. Стоит ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

### **Критерии оценки:**

Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом – «отлично»;

Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ – «хорошо»;

Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде – «удовлетворительно»;

Задача решена неправильно или не решена – «неудовлетворительно».

### **Тест**

*Вопрос 1.* Планирование, которое направлено на обеспечение устойчивого долгосрочного соответствия между целями фирмы, его внутренними и рыночными возможностями, являются:

1. Стратегическим.
2. Оперативным.
3. Целевым.
4. Техничко-экономическим.

*Вопрос 2.* Какие из факторов не влияют на выбор одного из подходов к организации стратегического планирования на фирмы?

1. Конкуренты.

2. Финансовое состояние фирмы.
3. Обеспеченность фирмы ресурсами.
4. Инновационная политика.

*Вопрос 3.* Определите основные задачи, которые выполняются в процессе стратегического планирования:

1. Своевременная адаптация к внешней среде, распределение ресурсов, выбор оптимальной стратегии, эффективная внутренняя координация деятельности подразделений в процессе формирования стратегического плана фирмы.

2. Выбор оптимальной стратегии, распределение обязанностей между персоналом согласно реализации стратегии, координация деятельности функциональных подразделений с высшим руководством фирмы.

3. Распределение ресурсов, мобилизация ресурсов, мотивация персонала по достижению стратегических целей; выбор оптимальной стратегии.

4. Своевременная адаптация к внешней среде, мобилизация и распределение ресурсов, осуществления стратегических изменений, внутренняя интеграция служб в процессе реализации стратегии.

*Вопрос 4.* Какие факторы влияют на выбор одного из подходов к организации стратегического планирования на фирме?

1. Инновационная политика, отношение руководства к функции планирования, финансовое состояние, обеспеченность интеллектуальными и информационными ресурсами, масштабы деятельности.

2. Финансовое состояние, значимость функции планирования в определенных условиях, стадия жизненного цикла фирмы, обеспеченность компьютерной техникой.

3. Обеспеченность ресурсами, специалистами в области стратегического планирования, товарная политика, инновации, маркетинговая ориентация.

4. Масштабы деятельности, рентабельность фирмы, среднесписочная численность, инновационная политика, качественный состав персонала, развитость коммуникационной сети на фирме.

*Вопрос 5.* Какой подход к организации стратегического планирования был использован на фирме, если создано специальное структурное подразделение для разработки стратегического плана?

1. Традиционный.
2. Партиципативный.
3. Современный.
4. Классический.

*Вопрос 6.* Какие этапы не включают в процесс стратегического планирования?

1. Учет, контроль, регулирование деятельности.
2. Формулировка миссии.
3. Разработка целей организации.
4. Оценка и анализ внешней среды.

*Вопрос 7.* Сформулирована миссия фирмы должна отражать:

1. Целевые ориентиры фирмы, сферу его деятельности, философию

фирмы, возможности фирмы и способы осуществления деятельности.

2. Целевые ориентиры фирмы, сферу его деятельности, философию фирмы и тип его управленческой системы.

3. Возможности фирмы, средства осуществления его деятельности, сферу деятельности, философию.

4. Сферу деятельности фирмы и его целевые ориентиры, принципы отношений с внешней средой.

*Вопрос 8.* Выбор миссии фирмы осуществляется на основании:

1. Определение потребителей и их потребностей, которые фирма способно удовлетворить.

2. Анализа сильных и слабых сторон деятельности фирмы, оценки его позиции в конкурентной среде.

3. Анализа внешних возможностей и угроз и оценки стратегии.

4. Объема ресурсов, которые необходимы для достижения стратегических целей фирмы.

*Вопрос 9.* Конкурентоспособность фирмы - это:

1. Его преимущество относительно других фирм определенной отрасли в пределах страны или на внешнем рынке.

2. Финансовая устойчивость фирмы.

3. Конкурентоспособность продукции.

4. Высокая компетентность фирмы.

*Вопрос 10.* Выберите вариант, который отражает расположение стратегий по уровням иерархии управления фирм:

1. Операционная, функциональная, деловая, корпоративная.

2. Корпоративная, функциональная, операционная, деловая.

3. Деловая, функциональная, корпоративная, операционная.

4. Корпоративная, операционная, деловая, функциональная.

*Вопрос 11.* Фактором, который влияет на выбор корпоративной стратегии, являются:

1. Задачи основных подразделений фирмы.

2. Отраслевая специфика.

3. Цели фирмы.

4. Конкурентная среда.

*Вопрос 12.* Какая стратегия используется в основном крупными фирмами, которые активно функционируют в нескольких отраслях?

1. Сочетание трех стратегий, (п.2, п.3, п.4)

2. Стратегия роста.

3. Стратегия ограниченного роста.

4. Стратегия сокращения.

*Вопрос 13.* Что не относится к внутренним слабым сторонам фирмы?

1. Рост конкурентного давления.

2. Отставание в области исследований и разработок.

3. Недостаточный имидж на рынке.

4. Ухудшение конкурентной позиции.

*Вопрос 14.* Согласно матрице БКГ для хозяйствующих подразделений

типа «знак вопроса» предполагается такая стратегия:

1. Рост.
2. Сокращения, ликвидации.
3. Ограниченного роста.
4. Выход с рынка.

*Вопрос 15.* Целесообразной стратегии для хозяйствующих подразделений типа «дойная корова» являются:

1. Стратегия ограниченного роста.
2. Стратегия первопроходца.
3. Интенсивного роста.
4. Выход с рынка.

*Вопрос 16.* Процесс непосредственной разработки стратегии включает:

1. Генерирование стратегических альтернатив, выбор стратегии, управление реализацией стратегии, оценка стратегии.
2. Анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, оценка стратегии, swot-анализ.
3. Анализ сильных и слабых сторон фирмы, анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии и ее реализацию.
4. Анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, анализ потенциала фирмы.

*Вопрос 17.* SWOT - анализ как этап разработки стратегии предусматривает:

1. Определение внутреннего потенциала фирмы, его слабых сторон и потенциальных возможностей и угроз во внешней среде.
2. Определения и предсказания потенциальных возможностей и угроз.
3. Своевременный прогноз внешних и внутренних возможностей фирмы.
4. Составления перечня факторов благоприятного и неблагоприятного влияния на фирму.

*Вопрос 18.* Стратегия ограниченного роста предполагает:

1. Установление целей от достигнутого, но скорректированных с учетом инфляции.
2. Ежегодное значительное повышение уровня целей над уровнем показателей прошлого года.
3. Установление целей ниже достигнутого уровня показателей в прошлом.
4. Установление целей ниже уровня показателей развития фирмы за прошлый период, скорректированных с учетом инфляции.

*Вопрос 19.* Стратегию роста целесообразно использовать фирмам:

1. Которые функционируют в отраслях, которые динамично развиваются и ориентируются на диверсификацию.
2. Которые характеризуются статическим технологическим развитием и довольны своей позицией в отрасли.
3. Для которых имеет место ухудшение показателей деятельности и которые выбирают путь рационализации и переориентации.
4. Которые активно функционируют в нескольких отраслях.

*Вопрос 20.* Под стратегической информацией понимаются:

1. Данные о состоянии внутренней и внешней среды.
2. Данные о ресурсном потенциале фирм.
3. Данные бухгалтерской и статистической отчетности.
4. Результаты маркетинговых исследований.

### **Критерии оценки:**

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов и оценка:

86-100 % – «отлично»;

68-85 % – «хорошо»;

51-67 % – «удовлетворительно»;

менее 50 % – «неудовлетворительно».

### ***Третий этап (высокий уровень)***

**ВЛАДЕТЬ** наиболее общими, универсальными методами действий, познавательными, творческими, социально-личностными навыками.

### **Устный опрос**

1. Определите основные направления стратегического развития предприятия.
2. Перечислите ключевые вопросы, на которые нужно ответить для определения стратегии.
3. Объясните, что понимается под внутренним развитием и когда его целесообразно проводить.
4. В чем состоит различие между развитием рынка, проникновением на рынок, разработкой товара и совершенствованием продукта?
5. Определите, что понимается под стратегиями внешнего роста.
6. Перечислите основные причины, по которым организация может развиваться за счет внешних средств.
7. Как анализируются финансовые результаты стратегий внешнего роста?
8. Как определяется целесообразность реализации стратегий диверсификации и внешних приобретений?
9. Дайте определение терминов «организация», «предприятие», «фирма».
10. Название фирмы отражает характер ее деятельности или ее организационно-правовой статус?
11. Объясните, почему цель является важнейшим системообразующим фактором?
12. Что такое стратегия фирмы?



13. Назовите основные особенности пяти определений термина "стратегия", предложенных Г. Минцбергом.

14. Относительно аспектам бизнеса необходимо четко определяться при разработке бизнес-стратегии?

15. Какие три обобщенные стратегические направления (конкурентные стратегии) выделил М. Портер? Дайте их характеристики.

16. Стратегия состоит из большого количества ответов на вопрос "как". Назовите эти вопросы.

17. Охарактеризуйте взгляды каждой из десяти школ стратегий на процесс построения стратегии.

18. А. Чандлер выделил три стадии структурного развития фирмы. Назовите эти структуры.

19. В чем суть сегментации фирмы на отдельные СБО?

20. В чем заключаются основные отличия долгосрочного экстраполяционной планирования от стратегического?

### **Критерии оценки:**

Для определения фактических оценок каждого показателя выставляются следующие баллы.

– результат, содержащий полный правильный ответ, полностью соответствующий требованиям критерия (ответ полный и правильный на основании изученных теорий; материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком; ответ самостоятельный) –86-100% от максимального количества баллов (100 баллов) – «отлично»;

– результат, содержащий неполный правильный ответ или ответ, содержащий незначительные неточности (ответ достаточно полный и правильный на основании изученных материалов; материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки), 68-85% от максимального количества баллов – «хорошо»;

– результат, содержащий неполный правильный ответ или ответ, содержащий значительные неточности (при ответе допущена существенная ошибка, или в ответе содержится 30-60% необходимых сведений, ответ несвязный) – 51-67 % от максимального количества баллов – «удовлетворительно»;

– результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – менее 30%), неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа, т.е. ответ, не соответствующий полностью требованиям критерия, – 0 % от максимального количества баллов – «неудовлетворительно».

### **Разноуровневые задачи и задания**

*Задание 1.* При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль и коэффициенты ее характеризующие (норму рентабельности, доход на одну акцию, норму возврата инвестиций и т. п.) . Поэто-

му никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Согласны ли вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев сегодня можно оценить успешность деятельности организации?

*Задание 2.* Структура рынка, на котором действует ваша фирма, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша фирма, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какие стратегические действия вы бы предпочли предпринять и почему? Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Обоснуйте свой ответ. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются: а) крупные капиталовложения; б) патенты.

Каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих: а) одежду; б) деревообрабатывающие станки?

Организации какого типа имеют слабую, а какие сильную зависимость от внешней среды? Связано ли это со специализацией?

### **Критерии оценки:**

Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом – «отлично»;

Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ – «хорошо»;

Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде – «удовлетворительно»;

Задача решена неправильно или не решена – «неудовлетворительно».

### **Тест**

*Вопрос 1.* К возможностям фирм во внешней среде относятся:

1. Снижение конкурентного давления; возможности выхода на новые рынки; ускорение темпов роста рынка.
2. Статичность конкурентной среды; возможность вертикальной интеграции; изменение потребностей и вкуса потребителей.
3. Усиление позиций поставщиков; возможность расширения производства; выход на новые сегменты рынка.
4. Усиление позиций покупателей; снижение конкурентного давления; замедление роста рынка.

*Вопрос 2.* К угрозам во внешней среде для фирм не относятся:

1. Ускорение темпов роста рынка, статичность конкурентного давления, возможность расширения производства.

2. Усиление позиций покупателей, замедление роста рынка, выход на новые сегменты рынка.

3. Увеличение конкурентного давления, изменение потребностей потребителей, уменьшение темпов роста рынка.

4. Усиление позиций поставщиков, рост темпов инфляции, увеличение количества конкурентов.

*Вопрос 3.* Если фирма функционирует в динамичной отрасли, имеет устойчивые позиции на рынке, хорошо финансовое положение, то целесообразно выбрать:

1. Стратегию роста.

2. Стратегию ограниченного роста.

3. Стратегию отсечения лишнего.

4. Стратегию уменьшения деятельности.

*Вопрос 4.* Экономическое влияние поставщиков является незначительным, когда:

1. Отрасль поставки распределена среди большого количества незначительных по масштабам деятельности производителей.

2. Отрасль поставки распределена среди нескольких крупных производителей.

3. Поставщики вынуждены конкурировать с товарами-заменителями.

4. Поставщики интегрируют в бизнес своих поставщиков.

*Вопрос 5.* Внешние факторы косвенного воздействия на фирму:

1. Не контролируются фирмой.

2. Частично контролируются фирмой.

3. Полностью контролируются фирмой.

4. Не имеют важного значения для деятельности фирмы.

*Вопрос 6.* SWOT - анализ охватывает такие направления исследования:

1. Сильные и слабые стороны фирмы, его возможности и угрозы.

2. Потенциал фирмы, политические и социальные угрозы, слабые стороны, возможности.

3. Потенциальные внутренние силы и внешние возможности, правительственные ограничения, слабые стороны.

4. Компетенцию фирмы и его потенциал, возможности и угрозы.

*Вопрос 7.* Какие из приведенных названий по классификации бизнеса фирмы не используются в матрице БКГ?

1. «виоленты».

2. «дикие кошки».

3. «дойные коровы».

4. «звезды».

*Вопрос 8.* Целью этапа «выбор стратегии» являются:

1. Выбор стратегии, которая максимально повысит эффективность фирмы на длительную перспективу и приведет к установленной цели.

2. Выбор стратегии с учетом финансовых возможностей фирмы.

3. Выбор стратегии, которая наиболее полно учитывает сильные и слабые стороны фирмы.

4. Выбор стратегии, соответствующей целям деятельности фирмы.

*Вопрос 9.* К внешним факторам, которые оказывают влияние на выбор стратегии, относятся:

1. Действующее законодательство, общественное движение, социальное давление на фирму, конкурентные позиции фирмы, положение фирмы на рынке, фактор времени.

2. Действующее законодательство, общественное движение, взаимоотношения с конкурентами, конкурентные позиции фирмы, фактор времени.

3. Общественное движение, социальное давление на фирму, положение фирмы на рынке, цели фирмы, трудовой потенциал фирмы.

4. Социальное давление на фирму, цели фирмы, взаимоотношения с конкурентами, трудовой потенциал фирмы, фактор времени.

*Вопрос 10.* К внутренним факторам, осуществляющим влияние на выбор стратегии, относятся:

1. Сильные и слабые стороны фирмы, цели фирмы, взаимоотношения с конкурентами, трудовой потенциал фирмы, величина финансовых ресурсов, интересы владельцев фирмы.

2. Сильные и слабые стороны фирмы, цели фирмы, трудовой потенциал фирмы, положение фирмы на рынке.

3. Степень зависимости от внешней среды, цели фирмы, трудовой потенциал фирмы, общественное движение.

4. Степень зависимости от внешней среды, величина финансовых ресурсов, трудовой потенциал фирмы, конкурентные позиции фирмы.

*Вопрос 11.* К числу стратегических решений можно отнести:

1. реконструкцию фирмы;

2. внедрение новой технологии;

3. пересмотр условий поставки;

4. выход на новые рынки сбыта;

5. приобретение, слияние фирмы.

*Вопрос 12.* Какими особенностями характеризуются стратегические решения:

1. инновационны по своей природе;

2. направлены на задачи;

3. неопределенны по своей природе;

4. субъективны по своей природе;

5. объективны по своей природе.

*Вопрос 13.* По направлению действия цели делятся:

1. стратегические, тактические и операционные;

2. внешние и внутренние;

3. необходимые, желательные и возможные;

4. конечные и промежуточные;

5. экономические и неэкономические;

6. общие и частные.

*Вопрос 14.* По степени обязательности цели делятся:

1. стратегические, тактические и операционные;
2. внешние и внутренние;
3. необходимые, желательные и возможные;
4. конечные и промежуточные;
5. экономические и неэкономические;
6. общие и частные.

*Вопрос 15.* Какое из нижеприведенных определений характеризует видение организации:

1. деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию;
2. мысленное представление, образ желаемого будущего организации;
3. конкретное состояние отдельных характеристик организации.

*Вопрос 16.* Кто из ниже перечисленных предложил модель пяти сил:

1. Карлофф;
2. Портер;
3. Саймон.

*Вопрос 17.* Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена:

1. на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами;
2. на придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов;
3. на наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;
4. на создание более выгодного имиджа организации, рекламной марки продуктов.

*Вопрос 18.* Стратегия управления персоналом относится:

1. к функциональным стратегиям;
2. к базовым стратегиям;
3. к корпоративным стратегиям;
4. к отраслевым стратегиям.

*Вопрос 19.* Комбинированная стратегия относится:

1. к функциональным стратегиям;
2. к базовым стратегиям;
3. к корпоративным стратегиям;
4. к отраслевым стратегиям.

*Вопрос 20.* ПЭСТ - анализ – это:

1. функционально-стоимостной анализ;
2. метод экстраполяции тенденций;
3. анализ возможностей, угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации;
4. группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социальные, технологические.

### **Критерии оценки:**

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов и оценка:

86-100 % – «отлично»;

68-85 % – «хорошо»;

51-67 % – «удовлетворительно»;

менее 50 % – «неудовлетворительно».

### **Экзамен**

1. Общее понятие и признаки стратегического менеджмента.
2. Основные задачи стратегического менеджмента.
3. Предмет стратегического менеджмента и практика применения его инструментов для достижения успеха деятельности.
4. Принципы стратегического менеджмента.
5. Основные характеристики стратегического менеджмента.
6. Стратегические ориентиры управления.
7. Стратегии фирмы: сущность, классификация, отличительные черты.
8. Классификация М. Портера: универсальные стратегии.
9. Методика эталонных стратегий. Плановые и предпринимательские стратегии (Г. Минцберг).
10. Стратегическое решение. Природа стратегических решений.
11. Баланс между стратегическими и оперативными решениями.
12. Внутренняя и внешняя среда организации, особенности их взаимодействия.
13. Стратегический анализ в организации. Этапы анализа.
14. Модели и матрицы анализа: «SWOT», «STEP», «PIMS», «BKG», «Продукт-рынок», «Мак-Кинси» и др.
15. Потенциал организации, управления, его оценка. Конкурентные преимущества организации.
16. Понятие стратегического видения фирмы. Понятие миссии фирмы.
17. Оценка позиций фирмы на рынке, корректировка стратегического видения под влиянием рыночных изменений.
18. Составляющие формулировки миссии. Требования к миссии.
19. Миссия и управление по целям.
20. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение стратегических планов.
21. Построение пирамиды стратегий. Корпоративная стратегия. Деловая стратегия. Функциональная стратегия. Операционная стратегия.
22. Стратегические альтернативы: идентификация и разработка.

- Оценка стратегических альтернатив.
23. Особенности и этапы разработки стратегии фирмы.
  24. Характеристика стратегий: корпоративной, деловой, функциональных, операционных. Особенности разработки и условия применения.
  25. Стратегические и тактические цели.
  26. Система стратегического планирования, организация стратегического планирования в организации.
  27. Основные функции и задачи стратегического планирования.
  28. В чем заключаются основные отличия стратегического планирования и стратегического менеджмента?
  29. Какие существуют различия между системами оперативного и стратегического менеджмента?
  30. В случае диверсифицированной корпорации стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях. Назовите эти стадии.
  31. Назовите и охарактеризуйте основные этапы моделирования стратегического поведения фирмы.
  32. В чем отличие корпоративной и деловой стратегии (бизнес-стратегии)? Могут ли они совпадать?
  33. Этапы стратегического планирования.
  34. Формирование стратегии фирмы под воздействием влияющих факторов. Характеристика факторов.
  35. Этапы анализа и оценки факторов. Методы анализа факторов. Особенности применения методов.
  36. Принятие решений.
  37. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию.
  38. Понятие изменения. Организационное развитие.
  39. Стратегическое лидерство. Политики и процедуры, поддерживающие стратегию.
  40. Понятие, виды сопротивления. Методы преодоления сопротивления изменениям: принудительный, адаптивный, кризисный, условия их применения.
  41. Характеристика отрасли. Оценка привлекательности отрасли посредством анализа факторов, показателей.
  42. Инструменты анализа. Построение интегральных показателей.
  43. Показатели финансового состояния. Показатели результатов деятельности.
  44. Оценка конкурентоспособности компании. Анализ и оценка сильных и слабых сторон деятельности; ключевых факторов успеха, возможностей и угроз.
  45. Обоснование действующей стратегии фирмы, возможных направлений ее развития.
  46. Основы управления человеческими ресурсами при реализации

стратегии.

#### 47. Стратегия внешнеэкономической деятельности.

##### **Критерии оценки:**

- оценку «отлично» заслуживает студент, показавший всестороннее систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой; как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины и их значение для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

- оценку «хорошо» заслуживает студент, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе; как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

- оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой; как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, обнаружившему проблемы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжать обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

##### **Тестовые задания для итогового тестирования**

*Вопрос 1.* Стратегическое управление - это:

1. Комплекс процессов и способов разработки и реализации стратегии развития фирмы.

2. Концепция выживания в конкретных условиях.

3. Формирование миссии и целей фирмы.

4. Выбор стратегических альтернатив.

*Вопрос 2.* Система стратегического менеджмента предполагает взаимосвязь таких управленческих процессов:



1. Анализ макро - микросреды и внутренней среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, ее реализация и оценка, контроль.

2. Анализ факторов внешней среды, определение миссии, разработка целом, выбор стратегии и ее реализация.

3. Оценка возможностей и угроз для фирмы, разработка целей, выбор стратегии роста, ее реализация и оценка.

4. Анализ макро - микросреды и внутренней среды, разработка программы фирмы, реализация стратегии, ее оценка и осуществление корректирующих мероприятий.

*Вопрос 3.* Концепция стратегического менеджмента предусматривает:

1. Ориентацию на долгосрочную перспективу, применение подхода к планированию «от будущего к настоящему», приоритетность анализа внешних возможностей, соответствие организационной структуры фирмы его стратегии.

2. Видение долгосрочной перспективы; применение подхода к планированию «от будущего к настоящему», ориентацию на внутренние возможности, соответствие организационной структуры фирмы его стратегии.

3. Ориентацию на долгосрочную перспективу, планирование на основании экстраполяции, соответствие организационной структуры фирмы его стратегии, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе.

4. Видение долгосрочной перспективы; применение подхода к планированию «от будущего к настоящему», ориентацию на внутренние возможности, динамическое равновесие организационной структуры фирмы и его стратегии.

*Вопрос 4.* Задача стратегического менеджмента заключается в:

1. Подготовке фирмы к возможным изменениям рыночной ситуации, противостояние неблагоприятному воздействию внешних факторов.

2. Размещении ресурсов и выявлении внутренних резервов фирмы.

3. Рациональной организации производства и создании рациональной организационно-управленческой структуры.

4. Адаптации к внешней среде и проведение соответствующей кадровой политики фирмы.

*Вопрос 5.* Основными особенностями стратегического менеджмента являются:

1. Направленность на долгосрочную перспективу развития фирмы, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отношение к персоналу - источники благосостояния фирмы, использование системного и ситуационного подходов.

2. Отношение к персоналу как к источнику благосостояния фирмы, использование системного и ситуационного подходов, направленность на производство товаров с целью получения максимально возможной прибыли.

3. Ориентация на постоянные изменения во внешней среде, расчет эффективности системы управления на основании доходности и рационального использования потенциала, поиск и творческое освоение новых возможностей непосредственно на фирме.

4. Отношение к персоналу - источники благосостояния фирмы, поиск новых возможностей непосредственно на фирме и в конкурентной борьбе, использование системного и ситуационного подходов.

*Вопрос 6.* Для решения задачи по обеспечению своевременной адаптации фирмы к изменениям во внешней среде и минимизации его негативного влияния необходимо:

1. Внедрить на фирме стратегическое управление.
2. Сформулировать цели фирмы.
3. Разработать комплекс мероприятий по достижению стратегических целей.
4. Сформулировать миссию фирмы.

*Вопрос 7.* Структура стратегического менеджмента включает следующие управленческие процессы:

1. Анализ маркетинговой среды; определение миссии и стратегических целей; выбор стратегии и ее реализация; оценка и контроль выполнения стратегических программ.
2. Анализ маркетинговой среды; определение миссии и стратегических целей; выбор стратегии и контроль за процессом ее реализации.
3. Определение миссии; анализ макросреды; выбор стратегии; реализация стратегии; прохождение стратегических этапов.
4. Определение стратегических целей; анализ маркетинговой среды; выбор и реализация стратегии; оценка и контроль реализации стратегии.

*Вопрос 8.* Функциональных сфер применения стратегического менеджмента на фирме относятся:

1. Маркетинг, производство/торговля, финансы, персонал, социальная сфера, ниокр.
2. Маркетинг, производство и финансы.
3. Ниокр, финансы, персонал, документооборот, производство, маркетинг.
4. Ниокр, финансы, маркетинг, персонал, бухгалтерская отчетность, экология.

*Вопрос 9.* Для обеспечения своевременной адаптации фирмы к внешней среде и снижение к минимуму его негативного влияния, руководству необходимо:

1. Внедрить на фирме принципы стратегического менеджмента.
2. Разработать комплекс мероприятий для достижения стратегических целей.
3. Скорректировать цели фирмы.
4. Сформулировать миссию фирмы.

*Вопрос 10.* К этапам процесса стратегического менеджмента не относятся:

1. Текущий контроль и оценивание результатов деятельности за год.
2. Анализ ситуации и выявление стратегических проблем.
3. Определение стратегической цели.
4. Стратегическое планирование деятельности.

*Вопрос 11.* Стратегия - это:

1. Определение приоритетов и средств их реализации в системе стратегического менеджмента.
2. Средство координации деятельности руководителей стратегического уровня.
3. Решение о развитии новых видов бизнеса.
4. Средство распределения ресурсов между приоритетными сферами бизнеса.

*Вопрос 12.* Диверсификация не предполагает:

1. Фокусировка на наиболее привлекательном сегменте рынка.
2. Разнообразие и всестороннее развитие.
3. Одновременное развитие многих, не связанных между собой видов производства.
4. Проникновение в сферы, не имеющие непосредственного производственного связи с нынешними сферами деятельности.

*Вопрос 13.* Предпосылками использования термина «стратегия» в управленческой теории и практике фирмы являются:

1. Усиление нестабильности внешней среды и рост значимости его факторов для фирмы.
2. Трудности в достижении целей фирмы.
3. Необходимость в проведении деловой политики.
4. Необходимость реагирования на факторы внутренней среды.

*Вопрос 14.* Выделяют следующие уровни стратегии:

1. Корпоративный, деловой, функциональный.
2. Корпоративный, специфический, функциональный.
3. Стратегия роста, стратегия ограниченного роста.
4. Глобальный, корпоративный, бизнес-стратегия.

*Вопрос 15.* До какого уровня управления фирмам принадлежит стратегия маркетинга?

1. Функционального.
2. Корпоративного.
3. Делового.
4. Бизнеса.

*Вопрос 16.* Какая стратегия направлена на достижение общей цели фирмы и отражает основные направления его развития в целом?

1. Корпоративная.
2. Маркетинговая.
3. Инновационная.
4. Специфическая.

*Вопрос 17.* Главной задачей разработки стратегии является:

1. Достижение перспективных целей, обеспечение конкурентных преимуществ и конкурентной позиции фирмы.
2. Достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации.
3. Рост объемов производства и развития продукции

4. Удовлетворение потребностей потребителей.

*Вопрос 18.* Определение возможных путей достижения долгосрочных целей фирмы при имеющихся ресурсах в системе:

1. Стратегического планирования.
2. Глобального планирования.
3. Оперативного планирования.
4. Среднесрочного планирования.

*Вопрос 19.* Миссия фирмы - это:

1. Главная цель фирмы, которая определяет его назначение.
2. Глобальная цель деятельности фирмы на рынке.
3. Долгосрочный ориентир фирмы.
4. Направление деятельности фирмы.

*Вопрос 20.* Миссия фирмы в широкой трактовке рассматривается как:

1. Философия фирмы, которая определяет принципы и ценности, согласно которым фирма осуществляет свою деятельность.
2. Качественные и количественные ориентиры деятельности фирмы.
3. Сформулированный смысл существования фирмы.
4. Словесное выражение общей и специфической стратегии фирмы.

*Вопрос 21.* Планирование, которое направлено на обеспечение устойчивого долгосрочного соответствия между целями фирмы, его внутренними и рыночными возможностями, являются:

1. Стратегическим.
2. Оперативным.
3. Целевым.
4. Техничко-экономическим.

*Вопрос 22.* Какие из факторов не влияют на выбор одного из подходов к организации стратегического планирования на фирмы?

1. Конкуренты.
2. Финансовое состояние фирмы.
3. Обеспеченность фирмы ресурсами.
4. Инновационная политика.

*Вопрос 23.* Определите основные задачи, которые выполняются в процессе стратегического планирования:

1. Своевременная адаптация к внешней среде, распределение ресурсов, выбор оптимальной стратегии, эффективная внутренняя координация деятельности подразделений в процессе формирования стратегического плана фирмы.

2. Выбор оптимальной стратегии, распределение обязанностей между персоналом согласно реализации стратегии, координация деятельности функциональных подразделений с высшим руководством фирмы.

3. Распределение ресурсов, мобилизация ресурсов, мотивация персонала по достижению стратегических целей; выбор оптимальной стратегии.

4. Своевременная адаптация к внешней среде, мобилизация и распределение ресурсов, осуществления стратегических изменений, внутренняя интеграция служб в процессе реализации стратегии.

*Вопрос 24.* Какие факторы влияют на выбор одного из подходов к организации стратегического планирования на фирме?

1. Инновационная политика, отношение руководства к функции планирования, финансовое состояние, обеспеченность интеллектуальными и информационными ресурсами, масштабы деятельности.

2. Финансовое состояние, значимость функции планирования в определенных условиях, стадия жизненного цикла фирмы, обеспеченность компьютерной техникой.

3. Обеспеченность ресурсами, специалистами в области стратегического планирования, товарная политика, инновации, маркетинговая ориентация.

4. Масштабы деятельности, рентабельность фирмы, среднесписочная численность, инновационная политика, качественный состав персонала, развитость коммуникационной сети на фирме.

*Вопрос 25.* Какой подход к организации стратегического планирования был использован на фирме, если создано специальное структурное подразделение для разработки стратегического плана?

1. Традиционный.

2. Партиципативный.

3. Современный.

4. Классический.

*Вопрос 26.* Какие этапы не включают в процесс стратегического планирования?

1. Учет, контроль, регулирование деятельности.

2. Формулировка миссии.

3. Разработка целей организации.

4. Оценка и анализ внешней среды.

*Вопрос 27.* Сформулирована миссия фирмы должна отражать:

1. Целевые ориентиры фирмы, сферу его деятельности, философию фирмы, возможности фирмы и способы осуществления деятельности.

2. Целевые ориентиры фирмы, сферу его деятельности, философию фирмы и тип его управленческой системы.

3. Возможности фирмы, средства осуществления его деятельности, сферу деятельности, философию.

4. Сферу деятельности фирмы и его целевые ориентиры, принципы отношений с внешней средой.

*Вопрос 28.* Выбор миссии фирмы осуществляется на основании:

1. Определение потребителей и их потребностей, которые фирма способно удовлетворить.

2. Анализа сильных и слабых сторон деятельности фирмы, оценки его позиции в конкурентной среде.

3. Анализа внешних возможностей и угроз и оценки стратегии.

4. Объема ресурсов, которые необходимы для достижения стратегических целей фирмы.

*Вопрос 29.* Конкурентоспособность фирмы - это:

1. Его преимущество относительно других фирм определенной отрасли

в пределах страны или на внешнем рынке.

2. Финансовая устойчивость фирмы.
3. Конкурентоспособность продукции.
4. Высокая компетентность фирмы.

*Вопрос 30.* Выберите вариант, который отражает расположение стратегий по уровням иерархии управления фирм:

1. Операционная, функциональная, деловая, корпоративная.
2. Корпоративная, функциональная, операционная, деловая.
3. Деловая, функциональная, корпоративная, операционная.
4. Корпоративная, операционная, деловая, функциональная.

*Вопрос 31.* Фактором, который влияет на выбор корпоративной стратегии, являются:

1. Задачи основных подразделений фирмы.
2. Отраслевая специфика.
3. Цели фирмы.
4. Конкурентная среда.

*Вопрос 32.* Какая стратегия используется в основном крупными фирмами, которые активно функционируют в нескольких отраслях?

1. Сочетание трех стратегий, (п.2, п.3, п.4)
2. Стратегия роста.
3. Стратегия ограниченного роста.
4. Стратегия сокращения.

*Вопрос 33.* Что не относится к внутренним слабым сторонам фирмы?

1. Рост конкурентного давления.
2. Отставание в области исследований и разработок.
3. Недостаточный имидж на рынке.
4. Ухудшение конкурентной позиции.

*Вопрос 34.* Согласно матрице БКГ для хозяйствующих подразделений типа «знак вопроса» предполагается такая стратегия:

1. Рост.
2. Сокращения, ликвидации.
3. Ограниченного роста.
4. Выход с рынка.

*Вопрос 35.* Целесообразной стратегией для хозяйствующих подразделений типа «дойная корова» являются:

1. Стратегия ограниченного роста.
2. Стратегия первопроходца.
3. Интенсивного роста.
4. Выход с рынка.

*Вопрос 36.* Процесс непосредственной разработки стратегии включает:

1. Генерирование стратегических альтернатив, выбор стратегии, управление реализацией стратегии, оценка стратегии.
2. Анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, оценка стратегии, swot-анализ.
3. Анализ сильных и слабых сторон фирмы, анализ стратегических аль-

тернатив, выбор стратегии и ее реализацию.

4. Анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, анализ потенциала фирмы.

*Вопрос 37.* SWOT - анализ как этап разработки стратегии предусматривает:

1. Определение внутреннего потенциала фирмы, его слабых сторон и потенциальных возможностей и угроз во внешней среде.
2. Определения и предсказания потенциальных возможностей и угроз.
3. Своевременный прогноз внешних и внутренних возможностей фирмы.
4. Составления перечня факторов благоприятного и неблагоприятного влияния на фирму.

*Вопрос 38.* Стратегия ограниченного роста предполагает:

1. Установление целей от достигнутого, но скорректированных с учетом инфляции.
2. Ежегодное значительное повышение уровня целей над уровнем показателей прошлого года.
3. Установление целей ниже достигнутого уровня показателей в прошлом.
4. Установление целей ниже уровня показателей развития фирмы за прошлый период, скорректированных с учетом инфляции.

*Вопрос 39.* Стратегию роста целесообразно использовать фирмам:

1. Которые функционируют в отраслях, которые динамично развиваются и ориентируются на диверсификацию.
2. Которые характеризуются статическим технологическим развитием и довольны своей позицией в отрасли.
3. Для которых имеет место ухудшение показателей деятельности и которые выбирают путь рационализации и переориентации.
4. Которые активно функционируют в нескольких отраслях.

*Вопрос 40.* Под стратегической информацией понимаются:

1. Данные о состоянии внутренней и внешней среды.
2. Данные о ресурсном потенциале фирм.
3. Данные бухгалтерской и статистической отчетности.
4. Результаты маркетинговых исследований.

*Вопрос 41.* К возможностям фирм во внешней среде относятся:

1. Снижение конкурентного давления; возможности выхода на новые рынки; ускорение темпов роста рынка.
2. Статичность конкурентной среды; возможность вертикальной интеграции; изменение потребностей и вкуса потребителей.
3. Усиление позиций поставщиков; возможность расширения производства; выход на новые сегменты рынка.
4. Усиление позиций покупателей; снижение конкурентного давления; замедление роста рынка.

*Вопрос 42.* К угрозам во внешней среде для фирм не относятся:

1. Ускорение темпов роста рынка, статичность конкурентного давления, возможность расширения производства.

2. Усиление позиций покупателей, замедление роста рынка, выход на новые сегменты рынка.

3. Увеличение конкурентного давления, изменение потребностей потребителей, уменьшение темпов роста рынка.

4. Усиление позиций поставщиков, рост темпов инфляции, увеличение количества конкурентов.

*Вопрос 43.* Если фирма функционирует в динамичной отрасли, имеет устойчивые позиции на рынке, хорошо финансовое положение, то целесообразно выбрать:

1. Стратегию роста.

2. Стратегию ограниченного роста.

3. Стратегию отсечения лишнего.

4. Стратегию уменьшения деятельности.

*Вопрос 44.* Экономическое влияние поставщиков является незначительным, когда:

1. Отрасль поставки распределена среди большого количества незначительных по масштабам деятельности производителей.

2. Отрасль поставки распределена среди нескольких крупных производителей.

3. Поставщики вынуждены конкурировать с товарами-заменителями.

4. Поставщики интегрируют в бизнес своих поставщиков.

*Вопрос 45.* Внешние факторы косвенного воздействия на фирму:

1. Не контролируются фирмой.

2. Частично контролируются фирмой.

3. Полностью контролируются фирмой.

4. Не имеют важного значения для деятельности фирмы.

*Вопрос 46.* SWOT - анализ охватывает такие направления исследования:

1. Сильные и слабые стороны фирмы, его возможности и угрозы.

2. Потенциал фирмы, политические и социальные угрозы, слабые стороны, возможности.

3. Потенциальные внутренние силы и внешние возможности, правительственные ограничения, слабые стороны.

4. Компетенцию фирмы и его потенциал, возможности и угрозы.

*Вопрос 47.* Какие из приведенных названий по классификации бизнеса фирмы не используются в матрице БКГ?

1. «виоленты».

2. «дикие кошки».

3. «дойные коровы».

4. «звезды».

*Вопрос 48.* Целью этапа «выбор стратегии» являются:

1. Выбор стратегии, которая максимально повысит эффективность фирмы на длительную перспективу и приведет к установленной цели.

2. Выбор стратегии с учетом финансовых возможностей фирмы.

3. Выбор стратегии, которая наиболее полно учитывает сильные и слабые стороны фирмы.



4. Выбор стратегии, соответствующей целям деятельности фирмы.

*Вопрос 49.* К внешним факторам, которые оказывают влияние на выбор стратегии, относятся:

1. Действующее законодательство, общественное движение, социальное давление на фирму, конкурентные позиции фирмы, положение фирмы на рынке, фактор времени.

2. Действующее законодательство, общественное движение, взаимоотношения с конкурентами, конкурентные позиции фирмы, фактор времени.

3. Общественное движение, социальное давление на фирму, положение фирмы на рынке, цели фирмы, трудовой потенциал фирмы.

4. Социальное давление на фирму, цели фирмы, взаимоотношения с конкурентами, трудовой потенциал фирмы, фактор времени.

*Вопрос 50.* К внутренним факторам, осуществляющим влияние на выбор стратегии, относятся:

1. Сильные и слабые стороны фирмы, цели фирмы, взаимоотношения с конкурентами, трудовой потенциал фирмы, величина финансовых ресурсов, интересы владельцев фирмы.

2. Сильные и слабые стороны фирмы, цели фирмы, трудовой потенциал фирмы, положение фирмы на рынке.

3. Степень зависимости от внешней среды, цели фирмы, трудовой потенциал фирмы, общественное движение.

4. Степень зависимости от внешней среды, величина финансовых ресурсов, трудовой потенциал фирмы, конкурентные позиции фирмы.

*Вопрос 51.* К числу стратегических решений можно отнести:

1. реконструкцию фирмы;
2. внедрение новой технологии;
3. пересмотр условий поставки;
4. выход на новые рынки сбыта;
5. приобретение, слияние фирмы.

*Вопрос 52.* Какими особенностями характеризуются стратегические решения:

1. инновационны по своей природе;
2. направлены на задачи;
3. неопределенны по своей природе;
4. субъективны по своей природе;
5. объективны по своей природе.

*Вопрос 53.* По направлению действия цели делятся:

1. стратегические, тактические и операционные;
2. внешние и внутренние;
3. необходимые, желательные и возможные;
4. конечные и промежуточные;
5. экономические и неэкономические;
6. общие и частные.

*Вопрос 54.* По степени обязательности цели делятся:

1. стратегические, тактические и операционные;

2. внешние и внутренние;
3. необходимые, желательные и возможные;
4. конечные и промежуточные;
5. экономические и неэкономические;
6. общие и частные.

*Вопрос 55.* Какое из нижеприведенных определений характеризует видение организации:

1. деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию;
2. мысленное представление, образ желаемого будущего организации;
3. конкретное состояние отдельных характеристик организации.

*Вопрос 56.* Кто из ниже перечисленных предложил модель пяти сил:

1. Карлофф;
2. Портер;
3. Саймон.

*Вопрос 57.* Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена:

1. на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами;
2. на придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов;
3. на наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;
4. на создание более выгодного имиджа организации, рекламной марки продуктов.

*Вопрос 58.* Стратегия управления персоналом относится:

1. к функциональным стратегиям;
2. к базовым стратегиям;
3. к корпоративным стратегиям;
4. к отраслевым стратегиям.

*Вопрос 59.* Комбинированная стратегия относится:

1. к функциональным стратегиям;
2. к базовым стратегиям;
3. к корпоративным стратегиям;
4. к отраслевым стратегиям.

*Вопрос 60.* ПЭСТ - анализ – это:

1. функционально-стоимостной анализ;
2. метод экстраполяции тенденций;
3. анализ возможностей, угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации;
4. группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социальные, технологические.

**Критерии оценки:**

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов и оценка:

86-100 % – «отлично»;

68-85 % – «хорошо»;

51-67 % – «удовлетворительно»;

менее 50 % – «неудовлетворительно».

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедура оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, производится преподавателем в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для повышения эффективности текущего контроля и последующей промежуточной аттестации студентов осуществляется структурирование дисциплины на модули. Каждый модуль учебной дисциплины включает в себя изучение законченного раздела, части дисциплины.

Основными видами текущего контроля знаний, умений и навыков в течение каждого модуля учебной дисциплины являются

- устный опрос;
- задания;
- тестовый контроль.

Студент должен выполнить все контрольные мероприятия, предусмотренные в модуле учебной дисциплины к указанному сроку, после чего преподаватель проставляет балльные оценки, набранные студентом по результатам текущего контроля модуля учебной дисциплины.

Контрольное мероприятие считается выполненным, если за него студент получил оценку в баллах, не ниже минимальной оценки, установленной программой дисциплины по данному мероприятию.

Промежуточная аттестация обучающихся проводится в форме вопросов к экзамену.

Экзамен проводится в устной и письменной формах по утвержденным билетам. Каждый билет содержит по три вопроса и задачу.

Первый вопрос в экзаменационном билете – вопрос для оценки уровня обученности «знать», в котором очевиден способ решения, усвоенный студентом при изучении дисциплины.

Второй вопрос для оценки уровня обученности «знать» и «уметь», который позволяет оценить не только знания по дисциплине, но и умения ими пользоваться при решении стандартных типовых задач.

Третий вопрос для оценки уровня обученности «знать» и «уметь» на

высоком уровне.

Задача для оценки уровня обученности «владеть», содержание которого предполагает использование комплекса умений и навыков, для того, чтобы обучающийся мог самостоятельно сконструировать способ решения, комбинируя известные ему способы и привлекая имеющиеся знания.

По итогам сдачи экзамена выставляется оценка.

Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене:

- оценка «отлично» выставляется, если обучающийся обладает глубокими и прочными знаниями программного материала; при ответе на все вопросы билета продемонстрировал исчерпывающее, последовательное и логически стройное изложение; правильно сформулировал понятия и закономерности по вопросам; использовал примеры из дополнительной литературы и практики; сделал вывод по излагаемому материалу;

- оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся обладает достаточно полным знанием программного материала; его ответ представляет грамотное изложение учебного материала по существу; отсутствуют существенные неточности в формулировании понятий; правильно применены теоретические положения, подтвержденные примерами; сделан вывод; два первых вопроса билета освещены полностью, а третий доводится до логического завершения после наводящих вопросов преподавателя;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся имеет общие знания основного материала без усвоения некоторых существенных положений; формулирует основные понятия с некоторой неточностью; затрудняется в приведении примеров, подтверждающих теоретические положения; все вопросы билета начаты и при помощи наводящих вопросов преподавателя доводятся до конца;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся не знает значительную часть программного материала; допустил существенные ошибки в процессе изложения; не умеет выделить главное и сделать вывод; приводит ошибочные определения; ни один вопрос билета не рассмотрен до конца, даже при помощи наводящих вопросов преподавателя.

Основным методом оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций является балльно-рейтинговая система, которая регламентируется положением «О балльно-рейтинговой системе оценки качества освоения образовательных программ в ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ».

Основными видами поэтапного контроля результатов обучения студентов являются: входной контроль, текущий контроль, рубежный (промежуточный) контроль, творческий контроль, выходной контроль (экзамен).

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

Рейтинги	Характеристика рейтингов	Максимум баллов
Входной	Отражает степень подготовленности студента к изучению дисциплины. Определяется по итогам входного контроля знаний на первом практиче-	5

	ском занятии.	
Рубежный	Отражает работу студента на протяжении всего периода изучения дисциплины. Определяется суммой баллов, которые студент получит по результатам изучения каждого модуля.	60
Творческий	Результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности, в том числе, участие в различных конференциях и конкурсах на протяжении всего курса изучения дисциплины.	5
Выходной	Является результатом аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи экзамена. Отражает уровень освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности.	30
Общий рейтинг	Определяется путём суммирования всех рейтингов	100

Общий рейтинг по дисциплине складывается из входного, рубежного, выходного (экзамена) и творческого рейтинга.

Входной (стартовый) рейтинг – результат входного контроля, проводимого с целью проверки исходного уровня подготовленности студента и оценки его соответствия предъявляемым требованиям для изучения данной дисциплины.

Он проводится на первом занятии при переходе к изучению дисциплины (курса, раздела). Оптимальные формы и методы входного контроля: тестирование и др.

Рубежный рейтинг – результат рубежного (промежуточного) контроля по каждому модулю дисциплины, проводимого с целью оценки уровня знаний, умений и навыков студента по результатам изучения модуля. Оптимальные формы и методы рубежного контроля: устные собеседования, результаты выполнения заданий. В качестве практических заданий могут выступать отдельные тематические задания, крупные части (этапы) курсовой работы и т.п.

Выходной рейтинг – результат аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи вопросы к экзамену, проводимого с целью проверки освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности. Оптимальные формы и методы выходного контроля: письменные экзаменационные работы, индивидуальные собеседования.

Творческий рейтинг – составная часть общего рейтинга дисциплины, представляет собой результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности.

В рамках рейтинговой системы контроля успеваемости студентов, семестровая составляющая балльной оценки по дисциплине формируется при наборе заданной в программе дисциплины суммы баллов, получаемых студентом при текущем контроле в процессе освоения модулей учебной дисциплины в течение семестра.

По дисциплине с экзаменом необходимо использовать следующую шкалу пересчета суммарного количества набранных баллов в четырехбалльную систему:

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
менее 51 балла	51-67 баллов	67,1-85 баллов	85,1-100 баллов