

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
ИМПЕРАТОРА ПЕТРА I»**

Экономический факультет

Кафедра управления и маркетинга в АПК

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой



Е.В. Закшевская

«15» июня 2021 г.

**Фонд оценочных средств**

по дисциплине **Б1. Б.19 Стратегический менеджмент**  
для направления 38.03.02 Менеджмент прикладного бакалавриата  
профиль «Производственный менеджмент в АПК»

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

| Индекс | Формулировка   | Разделы дисциплины |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |   |
|--------|--|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|---|
|        |  | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |   |
| ОПК-6  | владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций   |                    |   |   |   | + | + | + | + | + | +  | +  | +  |    |    |   |
| ПК-3   | владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности  | +                  | + | + | + | + | + | + | + |   | +  | +  | +  | +  | +  |   |
| ПК-5   | способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений   |                    |   |   |   |   |   |   | + | + | +  | +  | +  |    | +  | + |
| ПК-8   | владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений |                    |   |   |   | + | + |   |   |   |    | +  | +  |    |    |   |

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

**2.1 Шкала академических оценок освоения дисциплины**

| Виды оценок                                | Оценки              |                   |        |         |
|--|---------------------|-------------------|--------|---------|
| Академическая оценка по 4-х балльной шкале | неудовлетворительно | удовлетворительно | хорошо | отлично |

## 2.2 Текущий контроль

| Код   | Планируемые результаты  | Раздел дисциплины | Содержание требования в разрезе разделов дисциплины  | Технология формирования                              | Форма оценочного средства (контроля) | №Задания   |   |   |
|-------|---|-------------------|--|--|--------------------------------------|--|---|---|
|       |   |                   |  |  |                                      | Пороговый уровень (удовл.)                                       | Повышенный уровень (хорошо)                                       | Высокий уровень (отлично)   |
| ОПК-6 | <p>Знать: методы принятия стратегических решений в управлении производственной деятельностью организаций.</p> <p>Уметь: применять методы принятия стратегических решений в управлении производственной деятельностью организаций.</p> <p>Иметь навыки: принятия стратегических решений в управлении производственной деятельностью организаций.</p> | 5-12              | <i>Сформированные знания</i> сущности методов принятия стратегических решений в управлении производственной деятельностью организаций                | Лекции, лабораторные занятия, самостоятельная работа | Устный опрос, тестирование           | <i>Тесты из задания 3.2, Практические задания из раздела 3.4</i> | <i>Тесты из задания 3.2, Практические задания из раздела 3.4.</i> | <i>Тесты из задания 3.2, Практические задания из раздела 3.4.</i> |
| ПК-3  | Знать: сущность и основные составляющие элементы стратегического менеджмента, основные типы стратегий и их особенности;   | 1-8, 10-14        | <i>Сформированные знания</i> сущности и элементов стратегического управления, сущности деятельности по разработке стратегических решений. Знание ин- | Лекции, лабораторные занятия, самостоятельная работа | Устный опрос, тестирование           | <i>Тесты из задания 3.2, Практические задания из раздела 3.4</i> | <i>Тесты из задания 3.2, Практические задания из раздела 3.4.</i> | <i>Тесты из задания 3.2, Практические задания из раздела 3.4.</i> |

|  |   |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>методы стратегического анализа; модели и критерии стратегического выбора; способы обеспечения конкурентоспособности организации.</p> <p>Уметь: формулировать миссию организации и стратегические цели; проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации; разрабатывать корпоративную, деловые, функциональные стратегии организации; применять методы оценки стратегических альтернатив.</p> <p>Иметь навыки: использования инструментария стратегического менеджмента; разработки стратегии организации, используя инструментарий</p> |  | <p>струментов и этапов стратегического анализа, оценки последствий принятия стратегических решений</p> |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|

|      |  |             |  |  |                            |   |   |   |
|------|--|-------------|--|--|----------------------------|---|---|---|
|      | стратегического менеджмента.   |             |  |  |                            |   |   |   |
| ПК-5 | <p>Знать: сущность понятия «стратегия», отличительные особенности стратегии развития предприятия, типы стратегий развития бизнеса, инструменты и этапы стратегического анализа; особенности стратегического развития организаций АПК; систему сбалансированных показателей.</p> <p>Уметь: применять методы оценки стратегических альтернатив, анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; использовать систему сбалансированных показателей для под-</p> | 7-11, 13,14 | <p><i>Сформированные знания</i> целей, задач и объектов стратегического анализа, информационного обеспечения; Знания подходов и методов стратегического анализа дальнего и ближнего окружения организации, особенностей управленческого обследования функциональных зон организации; процедур оценки будущей эффективности стратегии</p> | Лекции, лабораторные занятия, самостоятельная работа | Устный опрос, тестирование | <p><i>Тесты из задания 3.2, Практические задания из раздела 3.4</i></p> | <p><i>Тесты из задания 3.2, Практические задания из раздела 3.4</i></p> | <p><i>Тесты из задания 3.2, Практические задания из раздела 3.4</i></p> |

|      |   |           |  |   |                                   |   |   |   |
|------|---|-----------|--|---|-----------------------------------|---|---|---|
|      | <p>готовки решений; принимать обоснованные управленческие решения на основе анализа функциональных стратегий организации АПК, с учетом ее особенностей; оценивать влияние принятого решения на различные функциональные подсистемы организации. Иметь навыки: анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями; подготовки сбалансированных управленческих решений.</p> |           |  |   |                                   |   |   |   |
| ПК-8 | <p>Знать: особенности стратегических решений; основные целевые показатели, процесс стратегического целеполагания, структуру и показатели стратегического плана, особенности осу-</p>  | 5,6,10,11 | <p><i>Сформированные знания</i> правил оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или органи-</p> | <p>Лекции, лабораторные занятия, самостоятельная работа</p> | <p>Устный опрос, тестирование</p> | <p><i>Тесты из задания 3.2, Практические задания из раздела 3.4</i></p> | <p><i>Тесты из задания 3.2, Практические задания из раздела 3.4</i></p> | <p><i>Тесты из задания 3.2, Практические задания из раздела 3.4</i></p> |

|  |   |  |                             |  |  |  |  |  |
|--|---|--|-----------------------------|--|--|--|--|--|
|  | <p>ществления стратегических изменений в организации, понятия стратегического контроля и корректировки стратегии; правила оформления стратегических решений в управлении производственной деятельности организации.</p> <p>Уметь: разрабатывать, обосновывать и документально оформлять стратегические решения в управлении производственной деятельности организации (графики работ, инструкции, планы, сметы, технико-экономическое обоснование и др.).</p> <p>Иметь навыки: разработки миссии и стратегии организации, программ внедрения технологических, продукто-</p> |  | <p>зационных изменений.</p> |  |  |  |  |  |
|--|---|--|-----------------------------|--|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | вых инноваций или организационных изменений. |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

### 2.3 Промежуточная аттестация

| Код   | Планируемые результаты  | Технология формирования                              | Форма оценочного средства (контроля) | №Задания                          |                                   |                                   |
|-------|---|--|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|       |   |  |                                      | Пороговый уровень (удовл.)        | Повышенный уровень (хорошо)       | Высокий уровень (отлично)         |
| ОПК-6 | <p>Знать: методы принятия стратегических решений в управлении производственной деятельностью организаций.</p> <p>Уметь: применять методы принятия стратегических решений в управлении производственной деятельностью организаций.</p> <p>Иметь навыки: принятия стратегических решений в управлении производственной деятельностью организаций.</p> | Лекции, лабораторные занятия, самостоятельная работа | Экзамен, курсовой проект             | Задания из раздела 3.1, 3.3 и 3.4 | Задания из раздела 3.1, 3.3 и 3.4 | Задания из раздела 3.1, 3.3 и 3.4 |
| ПК-3  | <p>Знать: сущность и основные составляющие элементы стратегического менеджмента, основные типы стратегий и их особенности; методы стратегического анализа; модели и критерии стратегического выбора; способы обеспечения конкурентоспособности организации.</p> <p>Уметь: формулировать миссию организации и стратегические цели;</p>               | Лекции, лабораторные занятия, самостоятельная работа | Экзамен, курсовой проект             | Задания из раздела 3.1, 3.3 и 3.4 | Задания из раздела 3.1, 3.3 и 3.4 | Задания из раздела 3.1, 3.3 и 3.4 |



|      |  |  |                          |                                   |                                   |                                   |
|------|--|--|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|      | <p>проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации; разрабатывать корпоративную, деловые, функциональные стратегии организации; применять методы оценки стратегических альтернатив.</p> <p>Иметь навыки: использования инструментария стратегического менеджмента; разработки стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента.</p>  |  |                          |                                   |                                   |                                   |
| ПК-5 | <p>Знать: сущность понятия «стратегия», отличительные особенности стратегии развития предприятия, типы стратегий развития бизнеса, инструменты и этапы стратегического анализа; особенности стратегического развития организаций АПК; систему сбалансированных показателей.</p> <p>Уметь: применять методы оценки стратегических альтернатив, анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; использовать систему сбалансированных показателей для подготовки решений; принимать обоснованные управленческие решения на</p> | Лекции, лабораторные занятия, самостоятельная работа | Экзамен, курсовой проект | Задания из раздела 3.1, 3.3 и 3.4 | Задания из раздела 3.1, 3.3 и 3.4 | Задания из раздела 3.1, 3.3 и 3.4 |

|      |  |  |                          |                                   |                                   |                                   |
|------|--|--|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|      | <p>основе анализа функциональных стратегий организации АПК, с учетом ее особенностей; оценивать влияние принятого решения на различные функциональные подсистемы организации.</p> <p>Иметь навыки: анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями; подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>   |  |                          |                                   |                                   |                                   |
| ПК-8 | <p>Знать: особенности стратегических решений; основные целевые показатели, процесс стратегического целеполагания, структуру и показатели стратегического плана, особенности осуществления стратегических изменений в организации, понятия стратегического контроля и корректировки стратегии; правила оформления стратегических решений в управлении производственной деятельности организации.</p> <p>Уметь: разрабатывать, обосновывать и документально оформлять стратегические решения в управлении производственной деятельности организации (графики работ, инструкции, планы, сметы, технико-экономическое обоснование и др.).</p> <p>Иметь навыки: разработки миссии</p> | Лекции, лабораторные занятия, самостоятельная работа | Экзамен, курсовой проект | Задания из раздела 3.1, 3.3 и 3.4 | Задания из раздела 3.1, 3.3 и 3.4 | Задания из раздела 3.1, 3.3 и 3.4 |

|  |   |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|
|  | и стратегии организации, программ внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений. |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|

## 2.4 Критерии оценки на экзамене

| Оценка экзаменатора, уровень           | Критерии   |
|--|--|
| «отлично», высокий уровень             | Обучающийся показал прочные знания основных положений учебной дисциплины, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы  |
| «хорошо», повышенный уровень           | Обучающийся показал прочные знания основных положений учебной дисциплины, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты. |
| «удовлетворительно», пороговый уровень | Обучающийся показал знание основных положений учебной дисциплины, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной                                   |
| «неудовлетворительно»,                 | При ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины                 |

## 2.5 Критерии оценки устного опроса

| Оценка                | Критерии   |
|-----------------------|--|
| «отлично»             | выставляется обучающемуся, если он четко выражает свою точку зрения по рассматриваемым вопросам, приводя соответствующие примеры   |
| «хорошо»              | выставляется обучающемуся, если он допускает отдельные погрешности в ответе  |
| «удовлетворительно»   | выставляется обучающемуся, если он обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала  |
| «неудовлетворительно» | выставляется обучающемуся, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины |

## 2.6 Критерии оценки тестов

| Ступени уровней освоения компетенций | Отличительные признаки   | Показатель оценки сформированной компетенции |
|--------------------------------------|--|--|
| Пороговый                            | Обучающийся воспроизводит термины, основные понятия, способен узнавать языковые явления. | Не менее 55 % баллов за задания теста.       |
| Продвинутый                          | Обучающийся выявляет взаимосвязи,  | Не менее 75 % баллов за                      |

|                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
|                             | классифицирует, упорядочивает, интерпретирует, применяет на практике пройденный материал. | задания теста.                         |
| Высокий                     | Обучающийся анализирует, оценивает, прогнозирует, конструирует.                           | Не менее 90 % баллов за задания теста. |
| Компетенция не сформирована |   | Менее 55 % баллов за задания теста.    |

### 2.7. Критерии оценки курсового проекта.

При оценке курсового проекта учитываются качество выполненной работы, ее научный уровень, оформление, язык и стиль изложения, выступление студента на защите, ответы на вопросы.

Курсовой проект с учетом его содержания и защиты оценивается по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

| Оценка                | Критерии  |
|-----------------------|---|
| «отлично»             | ставится за всестороннюю глубокую разработку темы на основе широкого круга источников информации; если проявлено критическое отношение к использованному материалу, самостоятельность суждений и выводов, правильно произведен анализ имеющейся информации и необходимые расчеты, нет существенных недостатков в стиле изложения.   |
| «хорошо»              | ставится при нарушении одного из ранее изложенных требований. Например, в случае ошибок в анализе, расчетах, выводах, но при условии достаточно полной, глубокой и самостоятельной проработки темы, а также соблюдении всех других требований (глубина, широта информации, связи с хозяйственной практикой и т.д.).   |
| «удовлетворительно»   | ставится за работу, текст и цифровые данные которой свидетельствуют о том, что студент ознакомился и проработал основные источники информации, без привлечения которых работа вообще не могла бы быть выполнена, а содержание темы раскрыл в основном правильно.  |
| «неудовлетворительно» | ставится, если работа не отвечает предъявленным требованиям, не раскрывает существо исследуемой проблемы. Причиной «не допуска» к защите также может быть небрежность в оформлении работы. В этих случаях курсовой проект возвращается студенту на доработку. После устранения указанных замечаний работа повторно представляется руководителю. Доработка производится на дополнительных листах. Курсовой проект должен быть написан в сроки, устанавливаемые кафедрой. |

### 2.8. Критерии оценки практических заданий

| Оценка     | Критерии  |
|------------|---|
| Зачтено    | Практическое задание выполнено верно, в полном объеме, проведен правильный анализ, сделаны аргументированные выводы. Проявлен творческий подход и демонстрация рациональных способов решения конкретных задач. Обучающийся дает ответы на дополнительные вопросы. |
| Не зачтено | Практическое задание выполнено, но абсолютно неверно. Допущены существенные ошибки, исправляемые с непосредственной помощью преподавателя.  |

### 2.9. Допуск к сдаче экзамена

1. *Посещение занятий. Допускается один пропуск без предъявления справки.*

2. На тестировании достигнут пороговый уровень освоения компетенции.
3. Выполнены все лабораторные работы.
4. Выполнен и защищен на положительную оценку курсовой проект.

**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**

### **3.1 Вопросы к экзамену**

1. Понятие стратегического менеджмента и его основные особенности.
2. Основные этапы становления стратегического менеджмента.
3. Основные концепции стратегического менеджмента.
4. Этапы цикла стратегического менеджмента.
5. Целеполагание в стратегическом менеджменте.
6. Основные различия стратегического и оперативного управления.
7. Стратегические цели и методы их разработки. Классификация целей.
8. Миссия организации: значение и технологии определения.
9. Макроокружение организации и его компоненты.
10. Микроокружение организации и его компоненты.
11. Мониторинг факторов макро и микросреды организации.
12. Структура и характеристики внутренней среды организации.
13. Содержание и принципы проведения стратегического анализа среды предприятия.
14. Анализ внешней среды организации.
15. Разработка стратегического видения и миссии организации.
16. Методика SWOT-анализа.
17. Анализ внешней и внутренней среды предприятия.
18. Методика анализа факторов внешней среды: PEST – анализ.
19. Портфельный анализ: метод Бостонской консультационной группы (BCG).
20. Матрица Мак-Кинзи: методика построения.
21. Матрица И. Ансоффа «Товар – рынок».
22. Эталонные стратегии предприятия.
23. Стратегии концентрированного роста.
24. Стратегии интегрированного роста.
25. Стратегии диверсифицированного роста.
26. Стратегии сокращения.
27. Конкурентные преимущества предприятия как основа формирования конкурентной стратегии.
28. Система ценностей М. Портера.
29. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
30. Конкурентные стратегии, базирующиеся на достижении конкурентных преимуществ.
31. Конкурентные стратегии, основанные на доле рынка предприятия.
32. Функциональные стратегии предприятия.
33. Стратегия маркетинга.
34. Финансовая стратегия.
35. Стратегия инноваций.
36. Производственная стратегия предприятия.
37. Стратегия управления персоналом.
38. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.

39. Понятие стратегической альтернативы.
40. Методы анализа конкурентной позиции предприятия.
41. Основные показатели анализа отрасли.
42. Выбор стратегической альтернативы. Критерии выбора альтернативных стратегических решений.
43. Роль корпоративной культуры в реализации стратегии.
44. Стратегический план и его структура.
45. Процесс реализации стратегии предприятия.
46. Стратегические изменения. Соппротивление стратегическим изменениям.
47. Стратегический контроль.
48. Оценка реализации стратегии и ее корректировка.
49. Риски в стратегическом управлении, их виды и критерии оценки.
50. Методы управления рисками: поглощение риска; избежание риска, удержание риска, передача риска, сокращение риска.
51. Цели и основные этапы портфельного анализа.
52. Методы стратегического управления.
53. Управление посредством выбора стратегических позиций.
54. Управление на основе ранжирования стратегических задач.
55. Управление по слабым и сильным сигналам.
56. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
57. Управление стратегическими задачами.
58. Методы реагирования на изменения внешней среды.
59. Ключевые факторы успеха и конкурентоспособность организации
60. Основные этапы разработки стратегии предприятия.
61. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, особенности.
62. Стратегии дифференциации. Виды дифференциации.
63. Модели стратегического выбора.
64. Модель стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта.
65. Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия.
66. Цели и основные методы стратегического анализа внутренней среды предприятия.
67. Анализ сильных и слабых сторон организации.
68. Особенности стратегического менеджмента в организациях АПК.
69. Взаимосвязь и различия корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий.
70. Место маркетинга в стратегическом управлении предприятием. Функции стратегического маркетинга.
71. Роль стратегии в антикризисном управлении.
72. Базовые стратегии антикризисного управления.
73. Факторы международной среды и разновидности внешнеэкономической деятельности.
74. Стратегические решения и их значение.
75. Роль высшего руководства предприятия в принятии стратегических решений.

### **3.2 Тестовые задания**

1. Стратегический менеджмент это:
  - а) деятельность по обеспечению реализации целей предприятия, позволяющая предприятию оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивым к внешним требованиям;
  - б) процесс принятия решений на высшем уровне организационной иерархии,
  - в) деятельность по интеграции, кооперации и руководству различными видами функциональной деятельности для достижения общих целей предприятия,

- г) уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью предприятия.
2. Функции стратегического менеджмента:
- а) планирование, мотивация, коммуникация, контроль;
  - б) планирование, анализ, коммуникация, контроль;
  - в) планирование, организация, мотивация, контроль;
  - г) планирование, организация, анализ, коммуникация.
3. Среда организации делится на:
- а) оперативную, внешнюю, внутреннюю,
  - б) внутреннюю, общую, оперативную;
  - в) внутреннюю, общую, внешнюю;
  - г) внутреннюю, оперативную, стратегическую.
4. Организационная культура это:
- а) ряд общих для всех ценностей и убеждений, которые влияют на эффективность формирования и реализации стратегии,
  - б) система, объединяющая формальную и неформальную структуры;
  - в) формальное выражение философии организации;
  - г) совокупность характерных признаков предприятия в том виде, в каком они воспринимаются и оцениваются его работниками.
5. Составляющие общеорганизационного потенциала:
- а) функциональный и организационный;
  - б) управленческий и организационный;
  - в) функциональный и управленческий;
  - г) производственный и управленческий.
6. Основные стратегии малых фирм:
- а) стратегии оптимального размера;
  - б) стратегия участия в продукте крупной фирмы,
  - в) стратегия роста,
  - г) стратегия копирования.
7. Стратегическая зона хозяйствования это:
- а) внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций;
  - б) отдельный сегмент окружения, на который предприятие имеет (или хочет получить) выход;
  - в) характеристика конкретной стратегии предприятия, определяющая особенности его продукции;
  - г) выражение закономерностей построения, присущих структуре предприятия.
8. Стратегический хозяйственный центр это:
- а) группа на предприятии, характер работы которой влияет на формирование у них специфической, отличной от других корпоративной культуры.
  - б) уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью предприятия,
  - в) элементы управления, объединенные в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей;
  - г) внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций предприятия в одной или нескольких зонах хозяйствования
9. Когда был введен в обиход термин «стратегическое управление»?:
- а) на стыке 1960- 1970 гг;
  - б) на стыке 1910 -1920 гг,
  - в) на стыке 1980- 1990гг;
  - г) на стыке 1950- 1960 гг.



10. В зависимости от степени диверсификации производства крупные компании можно разбить на следующие группы:

- а) «гордые львы»;
- б) «неповоротливые бегемоты»;
- в) «быстрые антилопы»;
- г) «могучие слоны».

11. Влияние внешней среды на организацию проявляется в ...

а) осознание роли места и значения организации и приспособление деятельности к изменениям внешней среды;

б) формировании целей, производственного направления, выявлением условий результативности и эффективности её функционирования, необходимости взаимодействия с основными факторами внешней среды;

в) использованием благоприятных условий внешней среды в интересах организации;

г) формировании производственного профиля, необходимости постоянных и непрерывных изменений, осознании своего места и значения во внешнем окружении.

12. Успешность взаимодействия организации с внешней средой обусловлена ...

а) выбором конкретной формы взаимодействия на основе выявления результативности;

б) фиксацией доли организации на соответствующем товарном рынке;

в) повышением доходности и увеличением доли организации в общем объёме продаж;

г) осознанием роли, места и значения организации как открытой системы в структуре внешней среды, приспособлением деятельности организации к изменениям внешней среды, использованием благоприятных условий внешней среды в интересах организации.

13. Инфраструктура организации включает деловое и фоновое окружение, то есть микро – и макросреду

а) микросреда – это потребители, поставщики, конкуренты, разделение труда, дифференциация, интеграция, взаимоотношения участников;

макросреда – это политика и экономика государства, технология и НТП, социально-демографические факторы;

б) микросреда – это конкуренты, поставщики, потребители, государственные и муниципальные органы управления;

макросреда – законодательные и нормативные акты государства, международные соглашения, национальные обычаи, вкусы и предпочтения потребителей;

в) микросреда – цели, структура организации, технология производства, поставщики, потребители;

макросреда – политика, экономика, НТП и технология, социально-демографические факторы;

г) микросреда – это поставщики, потребители, посредники, конкуренты, государственные и муниципальные органы управления;

макросреда – это состояние экономики государства, политика государства, научно-технический прогресс, социально-демографические и культурные факторы.

14. Внешние ограничения и условия, влияющие на состояние и развитие организации-...

а) ограничения – законодательные и нормативные акты РФ и др. государств, международные соглашения – договоры, конвенции;

условия – конъюнктура рынка, НТП, национальные и местные обычаи, вкусы и предпочтения потребителей;

б) ограничения – конституция страны, законы и кодексы государства и субъекта федерации, ООН и Европарламент;

условия – спрос и предложение, внутренние переменные – дифференциация, интеграция, специализация;

в) ограничения - законодательные и нормативные акты РФ и ООН, Евросоюза, международные соглашения;

условия – технология производства, уровень дохода населения, местные обычаи, законы композиции и самосохранения;

г) ограничения - законодательные и нормативные акты РФ и ООН, Евросоюза, международные обязательства;

условия - конъюнктура рынка, качество жизни, платежеспособность населения, уровень господдержки.

15. Стратегический менеджмент – это ...

а) деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации, поддержанием взаимоотношений организации с внешней средой, позволяющие добиваться своих целей, соответствующих её внутренним возможностям и позволяющие оставаться восприимчивой к внешним требованиям;

б) процесс управления организацией, ориентирующий производственную деятельность на запросы потребителей, повышение качества производимой продукции и позволяющий при этом достигать своих целей;

в) процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения и позволяющий достигнуть установленных целей;

г) процесс установления связей организации с окружением, позволяющий достичь желаемого состояния, эффективно и результативно действовать организации и её подразделениям.

16. Что не относится к понятию «стратегия» менеджмента –

а) определение основных, долгосрочных целей и задач предприятия, разработка и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения намеченных целей;

б) установление на длительный период совокупности норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, развивающих конкурентоспособность организации, укрепляющих позицию на рынке и повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации;

в) качественно разработанная модель долгосрочных действий организации, необходимых для достижения поставленных целей путём рационального распределения имеющихся ресурсов;

г) общая концепция достижения главных целей и решения проблем организации на основе эффективного распределения необходимых ограниченных ресурсов, дополненная программой реальных действий, направленных на приобретение конкурентных преимуществ.

17. Стратегические цели коммерческой организации - ...

а) ускоренный рост доходов, более сильное положение в отрасли, на рынке, рост объёмов производства и производительности труда;

б) повышение качества товара, продукции; расширение, обновление ассортимента товара; рост относительной доли на рынке;

в) рост прибыли на вложенный капитал, экономия издержек, ускоренный рост денежных поступлений, улучшение обслуживания клиентов;

г) рост относительной доли на рынке, более сильное и надёжное положение в отрасли, повышение конкурентоспособности на рынке, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами, улучшение обслуживания клиентов и повышение у них репутации предприятия.

18. Система стратегического планирования это:

а) управленческая система планирования, основанная на экстраполяции исторически сложившихся тенденций и предложений, что эти тенденции не претерпят серьезных изменений в будущем;

б) управленческая система планирования, основанная на анализе исторически сложившихся тенденций и разработке мер по воздействию на эти тенденции с целью их изменения в нужном направлении,

в) управленческая система планирования, основанная на применении принципов оперативного планирования;

г) управленческая система планирования, основанная на принятии руководством стратегических решений на основании прогнозов и предложений.

19. Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит:

а) в трактовке прошлого;

б) в трактовке настоящего,

в) в трактовке будущего;

г) в трактовке целей предприятия.

20. Полный цикл стратегического менеджмента состоит из простых циклов:

а) реализации, контроля, экстраполяционного планирования, планирования предпринимательской деятельности;

б) формулирования целей, анализа последствий, оценки результатов, программирования;

в) формулирования целей, выявление опасностей и возможностей, анализа тенденций, оценки результатов;

г) выявление опасностей и возможностей, выявление альтернатив, программирования, оценки результатов,

21. Общая среда это:

а) уровень внешней среды организации, состоящий из компонентов, которые характеризуются глобальными масштабами и имеют слабое влияние на менеджмент организации;

б) уровень внешней организационной среды, состоящий из компонентов, оказывающих непосредственное влияние на менеджмент организации;

в) уровень внешней среды организации, состоящий из компонентов, которые не влияют на менеджмент организации,

г) уровень внешней среды организации, состоящий из следующих компонентов: экономический, технологический, потребительский, покупательский.

22. Какие стратегии не относятся к эталонным стратегиям:

а) стратегии интегрированного роста;

б) стратегии планомерного развития;

в) стратегии целенаправленного сокращения;

г) стратегии концентрированного роста.

23. На какие этапы разделяют стратегическую переменную для анализа:

а) стратегия возникновения, стратегия преодоления, стратегия перевооружения;

б) радикальная стратегическая переменная, обычная стратегическая переменная, непредвиденная стратегическая переменная, переменная стратегических возможностей.

в) стратегия продолжения, обычная стратегическая переменная, ограниченная стратегическая переменная, радикальная стратегическая переменная, переориентация организации;

г) неожиданная стратегическая переменная, стратегическая переменная возможных действий, либеральная стратегическая переменная.

24. Менеджер концентрирует усилия на формулировании стратегии. После того, как наилучшая стратегия выбрана, менеджер доводит ее до подчиненных, которые должны ее реализовать. Какой из подходов использует менеджер для реализации стратегии:

а) культурный подход;

- б) креативный подход;
  - в) коллаборативный подход;
  - г) командный подход.
25. Основные подходы к социальной ответственности предприятия:
- а) моральные обязательства вести себя социально ответственным,
  - б) повышение социальной значимости коммерческого предприятия;
  - в) вовлечение предприятия в решение социальных проблем;
  - г) максимизация прибыли.
26. Система управления стратегическими задачами это:
- а) система мер выявления возможностей как внутри , так и вне предприятия;
  - б) система мер выявления тех задач, за которыми необходимо в настоящее время установить жесткий контроль;
  - в) система мер раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них,
  - г) система мер раннего выявления отклонений от заданного курса.
27. В зависимости от типа реакции на неожиданные изменения различают:
- а) оперативное, долгосрочное и стратегическое управление;
  - б) активное, реактивное и плановое управление;
  - в) либеральное, демократическое и авторитарное управление;
  - г) оперативное, реактивное и активное управление.
28. Период опережающего роста спроса по сравнению с предложением, позволяющий оставшимся на рынке конкурентам пожинать плоды своей победы это:
- а) фаза активного роста;
  - б) фаза внедрения;
  - в) фаза зрелости;
  - г) фаза замедленного роста.
29. Какое действие является лишним при выборе системы управления:
- а) Определить характерные черты, которые в ближайшие 5-7 лет будут определяющими для окружения предприятия;
  - б) определить уровень нестабильности среды по 3 факторам (степень прочности, темп изменения, предсказуемость будущего);
  - в) пользуясь значением степени привычности, определить, какую систему действий следует выбрать,
  - г) на основании среднего показателя предсказуемости будущего выбрать систему управления.
30. Стратегии диверсифицированного роста это:
- а) стратегии бизнеса, которые реализуются в том случае, если фирма и не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли,
  - б) стратегии бизнеса, которые реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста;
  - в) стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавление новых структур;
  - г) стратегии бизнеса, которые связаны с изменением продукта и рынка.

### **3.3. Курсовой проект**

1. Разработка стратегии развития предприятия
2. Разработка производственной стратегии предприятия
3. Разработка стратегии развития отрасли растениеводства
4. Разработка стратегии развития отрасли животноводства
5. Разработка конкурентной стратегии предприятия
6. Формирование конкурентных преимуществ предприятия

7. Разработка маркетинговой стратегии предприятия
8. Разработка товарной стратегии предприятия
9. Разработка антикризисной стратегии предприятия

### 3.4 Практические задачи

#### Задача 1.

Компания «АБС» работает в пищевой промышленности, производя продукцию, имеющую сезонный характер (прохладительные напитки). На региональном рынке, где продается ее основная продукция, имеется две других компании - конкуренты, поставляющие аналогичную продукцию. В сезон продаж компания «АБС» стала испытывать нехватку производственных мощностей.

Из отдела маркетинга были получены результаты анализа рынка, согласно которым во все следующие сезоны ситуации будет повторяться. Так возникла идея о приобретении и установки дополнительной производственной линии. При этом никакого технико-экономического обоснования сделано не было. Хотя, на самом деле, как потом выяснилось, в планово-экономическом отделе делали расчеты, в соответствии с которыми линия должна была окупиться примерно через 8 лет. Эти расчеты не были учтены при принятии решения о покупке оборудования.

В итоге компанией «АБС» была приобретена новая, значительно более дорогостоящая и с большими мощностями линия. Однако когда наступил следующий сезон, ситуация на рынке изменилась – спрос на прохладительные напитки упал - мощности оказались не загружены. С окончанием сезона мощности оказались еще менее загруженными. Ожидаемого роста рынка не произошло. Увеличение продаж было небольшим, но затраты выросли значительно, что привело к снижению финансовых результатов работы компании.

Вопросы:

1. Какая ошибка была допущена руководством компании?
2. Какие действия менеджмента в данной ситуации могли быть более эффективными?

#### Задача 2.

Стратегия организации в значительной степени определяется целями, которые ставят ее собственники при создании организации и в процессе ее деятельности.

Например, цель, может быть, формулироваться как «получение стабильного дохода при невысоком уровне рисков».

Сформулируйте возможные цели собственников сельскохозяйственного предприятия в современных российских условиях и рассмотрите их влияние на формирование стратегии организации.

#### Задача 3.

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) – инструмент для стратегического анализа и планирования.

На матрице по осям отображаются темп роста рынка (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось) относительно конкурента. Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

Постройте матрицу БКГ исходя из приводимых ниже исходных данных:

| Краткое название продукта | Продажи | Продажи конкурента | Темпы роста рынка |
|---------------------------|---------|--------------------|-------------------|
| Продукт 1                 | 100     | 150                | 10%               |
| Продукт 2                 | 300     | 200                | 20%               |
| Продукт 3                 | 500     | 400                | 5%                |
| Продукт 4                 | 800     | 900                | 30%               |
| Продукт 5                 | 1000    | 700                | 10%               |

#### **Задача 4.**

Проанализируйте и сформулируйте ключевые факторы успеха (КФУ) в следующих отраслях (сферах бизнеса):

1. производство сельскохозяйственной продукции;
2. производство пищевых продуктов;
3. продажа и предоставление в лизинг сельскохозяйственной техники;
4. ресторанный бизнес;
5. выращивание и реализация цветов.

#### **Задача 5.**

Структура рынка, на котором работает организация приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей.

Какую конкурентную стратегию необходимо выбрать и почему?

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

**4.1 Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся II ВГАУ 1.1.01 – 2017. Положение о фонде оценочных средств II ВГАУ 1.1.13 – 2016**

#### **4.2 Методические указания по проведению текущего контроля**

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 1.  | Сроки проведения текущего контроля                       | На практических занятиях   |
| 2.  | Место и время проведения текущего контроля               | В учебной аудитории в течение практического занятия  |
| 3.  | Требования к техническому оснащению аудитории            | в соответствии с ОП ВО и рабочей программой  |
| 4.  | Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля | Федулова И.Ю., Захаров В.И.  |
| 5.  | Вид и форма заданий                                      | Собеседование  |
| 6.  | Время для выполнения заданий                             | в течение занятия  |
| 7.  | Возможность использования дополнительных материалов.     | Обучающийся может пользоваться дополнительными материалами   |
| 8.  | Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты     | Федулова И.Ю., Захаров В.И.  |
| 9.  | Методы оценки результатов                                | Экспертный   |
| 10. | Предъявление результатов                                 | Оценка выставляется в журнал/доводится до сведения обучающихся в течение занятия                           |
| 11. | Апелляция результатов                                    | В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в Воронежском ГАУ |

#### **4.3.**

**Ключи (ответы) к типовым заданиям хранятся на кафедре управления и маркетинга в АПК.**

**Рецензент:** генеральный директор ООО «Девицкий Колос» Семилукского района

Воронежской области Зубков В.В.