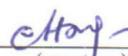


Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Кемеровская государственная сельскохозяйственная академия»  
Кафедра менеджмента и агробизнеса

УТВЕРЖДЕН  
на заседании кафедры  
«31» августа 2020 г., протокол № 2  
заведующий кафедрой

  
(подпись)

А.В. Видякин

**ФОНД  
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ПРИЛОЖЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

для студентов по направлению подготовки бакалавриата  
38.03.02 Менеджмент Профиль Управление бизнесом

Разработчик:  
к.э.н., доцент  
Секачева В.М.

Кемерово 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

1 ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ	3
1.1 Перечень компетенций	3
1.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования	4
1.3 Описание шкал оценивания	13
1.4 Общая процедура и сроки проведения оценочных мероприятий	14
2 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ	16
2.1 Текущий контроль знаний студентов. Комплект вопросов для собеседования	16
2.2 Промежуточная аттестация.	27
2.3 Типовой вариант экзаменационного тестирования	41
2.4 Типовой экзаменационный билет	50
МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ	51

# **1 ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

## **1.1 Перечень компетенций**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-2 Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

ПК-4 Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

ПК-6 Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ

ПК-11 Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

## 1.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть» .

Таблица 1 – Соответствие этапов (уровней) освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания

Этап (уровень) освоения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения				
	1	2	3	4	5
ПК-2 Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<p><b>Планируемые результаты обучения</b> (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)</p> <p><b>Владеть:</b> навыками стратегического анализа и разработки базовых стратегий организации, применения основных подходов к оценке конкурентоспособности <b>В1</b></p>	<p>Фрагментарное владение навыками стратегического анализа и разработки базовых стратегий организации, применения основных подходов к оценке конкурентоспособности</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое владение навыками стратегического анализа и разработки базовых стратегий организации, применения основных подходов к оценке конкурентоспособности</p>	<p>В целом успешное, но сохраняющее отдельные пробелы владение навыками стратегического анализа и разработки базовых стратегий организации, применения основных подходов к оценке конкурентоспособности</p>	<p>Успешное и систематическое владение навыками стратегического анализа и разработки базовых стратегий организации, применения основных подходов к оценке конкурентоспособности</p>
<p><b>Первый этап</b> (начало формирования) <b>Владеет навыками стратегического анализа</b></p>	<p><b>Уметь:</b> применять базовые методы стратегического анализа, принципы разработки базовых стратегий организации для обеспечения конкурентоспособности <b>У1</b></p>	<p>Фрагментарное умение применять базовые методы стратегического анализа, принципы разработки базовых стратегий организации для обеспечения конкурентоспособности</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое умение применять базовые методы стратегического анализа, принципы разработки базовых стратегий организации для обеспечения конкурентоспособности</p>	<p>В целом успешное, но сохраняющее отдельные пробелы умение применять базовые методы стратегического анализа, принципы разработки базовых стратегий организации для обеспечения конкурентоспособности</p>	<p>Успешное и систематическое умение применять базовые методы стратегического анализа, принципы разработки базовых стратегий организации для обеспечения конкурентоспособности</p>
	<p><b>Знать:</b> основные принципы стратегического анализа, виды стратегий организации, понятие конкурентоспособности организации</p>	<p>Фрагментарные знания об основных принципах стратегического анализа, видах стратегий организации, понятиях конкурентоспособности организации</p>	<p>В целом успешные, но не систематические знания об основных принципах стратегического анализа, видах стратегий организации, понятиях конкурентоспособности организации</p>	<p>В целом успешные, но сохраняющие отдельные пробелы знания об основных принципах стратегического анализа, видах стратегий организации, понятиях конкурентоспособности организации</p>	<p>Успешные и систематические знания об основных принципах стратегического анализа, видах стратегий организации, понятиях конкурентоспособности организации</p>

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
		1	2	3	4	5
<b>Второй этап</b> (продолжение формирования) <b>Владеет навыками разработки стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</b>	<b>З1</b> Владеть: навыками разработки программы проведения стратегического анализа и процедуры разработки стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности	Не владеет	Фрагментарное владение навыками разработки программы проведения стратегического анализа и процедуры разработки стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности	В целом успешное, но не систематическое владение навыками разработки программы проведения стратегического анализа и процедуры разработки стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения навыками разработки программы проведения стратегического анализа и процедуры разработки стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности	конкурентоспособности организации
	<b>У2</b> Уметь: применять методы стратегического анализа, формировать процедуру разработки стратегий организации	Не умеет	Фрагментарное умение применять методы стратегического анализа, формировать процедуру разработки стратегий организации	В целом успешное, но не систематическое умение применять методы стратегического анализа, формировать процедуру разработки стратегий организации	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение применять методы стратегического анализа, формировать процедуру разработки стратегий организации	Успешное и систематическое умение применять методы стратегического анализа, формировать процедуру разработки стратегий организации
	<b>З2</b> Знать: методы стратегического анализа, процедуры разработки стратегий организации	Не знает	Фрагментарные знания о методах стратегического анализа, процедурах разработки стратегий организации	В целом успешные, но не систематические знания о методах стратегического анализа, процедурах разработки стратегий организации	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы знания о методах стратегического анализа, процедурах разработки стратегий организации	Успешные и систематические знания о методах стратегического анализа, процедурах разработки стратегий организации
<b>Третий этап</b> (завершение формирования) <b>Владеет навыками осуществления стратегии организации, направленной на</b>	<b>Владеть:</b> практическими навыками проведения стратегического анализа и разработки стратегий организации, направленных на	Не владеет	Фрагментарное владение практическими навыками проведения стратегического анализа и разработки стратегий организации, направленных на	В целом успешное, но не систематическое владение практическими навыками проведения стратегического анализа и разработки стратегий организации, направленных на	Успешное и систематическое владение практическими навыками проведения стратегического анализа и разработки стратегий организации, направленных на	

Этап (уровень) освоения компетенции		Критерии оценивания результатов обучения				
		1	2	3	4	5
<p><b>обеспечение конкурентоспособности</b></p>	<p><b>Планируемые результаты обучения</b> (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)</p> <p>повышение конкурентоспособности, оценки конкурентоспособности организации <b>В3</b></p>	<p>повышение конкурентоспособности, оценки конкурентоспособности организации</p>	<p>направленных на повышение конкурентоспособности, оценки конкурентоспособности организации</p>	<p>организации, направленных на повышение конкурентоспособности, оценки конкурентоспособности организации</p>	<p>конкурентоспособности, оценки конкурентоспособности организации</p>	
	<p><b>Уметь:</b> использовать на практике все методы и техники проведения стратегического анализа и разработки стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности, оценивать конкурентоспособность организации <b>У3</b></p>	<p>Фрагментарное умение использовать на практике все методы и техники проведения стратегического анализа и разработки стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности, оценивать конкурентоспособность организации</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое умение использовать на практике все методы и техники проведения стратегического анализа и разработки стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности, оценивать конкурентоспособность организации</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение использовать на практике все методы и техники проведения стратегического анализа и разработки стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности, оценивать конкурентоспособность организации</p>	<p>Успешное и систематическое умение использовать на практике все методы и техники проведения стратегического анализа и разработки стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности, оценивать конкурентоспособность организации</p>	
	<p><b>Знать:</b> методологию и технику проведения стратегического анализа и разработки стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности, методологию оценки конкурентоспособности <b>З3</b></p>	<p>Фрагментарные знания о методологии и технике проведения стратегического анализа и разработке стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности, методологию оценки конкурентоспособности</p>	<p>В целом успешные, но не систематические знания о Фрагментарные знания о методологии и технике проведения стратегического анализа и разработке стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности, методологию оценки конкурентоспособности</p>	<p>В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы знания о Фрагментарные знания о методологии и технике проведения стратегического анализа и разработке стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности, методологию оценки конкурентоспособности</p>	<p>Успешные и систематические знания о Фрагментарные знания о методологии и технике проведения стратегического анализа и разработке стратегий организации, направленных на повышение конкурентоспособности, методологию оценки конкурентоспособности</p>	

Этап (уровень) освоения компетенции		Критерии оценивания результатов обучения			
		1	2	3	4
Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)					5
				методологию оценки конкурентоспособности	

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		1	2	3	4
ПК-4	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений				
Первый этап (начало формирования) <i>Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний</i>	<b>Владеть:</b> навыками рационального выбора стратегии организации <b>В1</b>	Не владеет	Фрагментарное владение навыками рационального выбора стратегии организации	В целом успешное, но не систематическое владение навыками рационального выбора стратегии организации	Успешное и систематическое владение навыками рационального выбора стратегии организации
	<b>Уметь:</b> выявлять и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организаций <b>У1</b>	Не умеет	Фрагментарное умение выявлять и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организаций	В целом успешное, но не систематическое умение выявлять и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организаций	Успешное и систематическое умение выявлять и анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организаций
	<b>Знать:</b> классификацию организационных стратегий, структуру стратегии организации и внутреннюю логику ее построения <b>З1</b>	Не знает	Фрагментарные знания о классификации организационных стратегий, структуре стратегии организации и внутренней логике ее построения	В целом успешные, но не систематические знания о классификации организационных стратегий, структуре стратегии организации и внутренней логике ее построения	Успешные и систематические знания о классификации организационных стратегий, структуре стратегии организации и внутренней логике ее построения
Второй этап (завершение формирования)	<b>Владеть:</b> навыками разработки управленческих решений в	Не владеет	Фрагментарное владение навыками разработки управленческих решений в	В целом успешное, но не систематическое владение навыками разработки управленческих решений в	Успешное и систематическое владение навыками разработки управленческих решений

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
		1	2	3	4	5
<i>Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</i>	зависимости от стратегии организации <b>В2</b>	зависимости от стратегии организации	зависимости от стратегии организации	зависимости от стратегии организации	зависимости от стратегии организации	зависимости от стратегии организации
	<b>Уметь:</b> принимать управленческие решения в условиях различных мнений и работ коллектива исполнителей для достижения целей организации <b>У2</b>	Фрагментарное умение принимать управленческие решения в условиях различных мнений и работ коллектива исполнителей для достижения целей организации	В целом успешное, но не систематическое умение принимать управленческие решения в условиях различных мнений и работ коллектива исполнителей для достижения целей организации	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение принимать управленческие решения в условиях различных мнений и работ коллектива исполнителей для достижения целей организации	Успешное и систематическое умение принимать управленческие решения в условиях различных мнений и работ коллектива исполнителей для достижения целей организации	
	<b>Знать:</b> факторы, влияющие на принятие управленческих решений, организационные аспекты процесса разработки и принятия управленческих решений <b>З2</b>	Фрагментарные знания о факторах, влияющих на принятие управленческих решений, организационных аспектах процесса разработки и принятия управленческих решений	В целом успешные, но не систематические знания о факторах, влияющих на принятие управленческих решений, организационных аспектах процесса разработки и принятия управленческих решений	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы знания о факторах, влияющих на принятие управленческих решений, организационных аспектах процесса разработки и принятия управленческих решений	Успешные и систематические знания о факторах, влияющих на принятие управленческих решений, организационных аспектах процесса разработки и принятия управленческих решений	

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
		1	2	3	4	5
ПК-6 Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ						

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
		1	2	3	4	5
<b>Первый этап</b> (начало формирования) <b>Владеет навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключения сделок</b>	<b>Владеть:</b> навыками определения основных принципов планирования бизнес-проектов <b>В1</b>	Не владеет	Фрагментарное владение навыками определения основных принципов бизнес-проектов	В целом успешное, но не систематическое владение навыками определения основных принципов планирования бизнес-проектов	В целом успешное, но отдельные пробелы владения навыками определения основных принципов планирования бизнес-проектов	Успешное и систематическое владение навыками определения основных принципов планирования бизнес-проектов
		Не умеет	Фрагментарное умение проводить оценочные исследования различного характера рыночных возможностей предприятия, составлять и реализовывать бизнес-планы <b>У1</b>	В целом успешное, но не систематическое умение проводить оценочные исследования различного характера рыночных возможностей предприятия, составлять и реализовывать бизнес-планы	В целом успешное, но отдельные пробелы владения навыками проведения оценочных исследований различного характера рыночных возможностей предприятия, составлять и реализовывать бизнес-планы	Успешное и систематическое умение проводить оценочные исследования различного характера рыночных возможностей предприятия, составлять и реализовывать бизнес-планы
<b>Второй этап</b> (завершение формирования) <b>Умеет координировать деятельность исполнителей с</b>	<b>Владеть:</b> навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключения сделок, умением координировать	Не знает	Фрагментарные знания о роли и месте планирования в системе управления предприятием, сути основных компонентов стратегического, тактического и оперативного планирования	В целом успешные, но не систематические знания о роли и месте планирования в системе управления предприятием, сути основных компонентов стратегического, тактического и оперативного планирования	В целом успешные, но отдельные пробелы владения навыками планирования в системе управления предприятием, сути основных компонентов стратегического, тактического и оперативного планирования	Успешные и систематические знания о роли и месте планирования в системе управления предприятием, сути основных компонентов стратегического, тактического и оперативного планирования
		Не владеет	Фрагментарное владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключения сделок, умением координировать	В целом успешное, но не систематическое владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключения сделок	В целом успешное, но отдельные пробелы владения навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключения сделок	Успешное и систематическое владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключения сделок, умением координировать деятельность

		<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>				
<b>Этап (уровень) освоения компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</i>	<p>координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p> <p><b>В2</b></p>		<p>деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p>соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p>договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p>исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>
	<p><b>Уметь:</b></p> <p>координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента</p> <p><b>У2</b></p> <p>Не умеет</p>		<p>Фрагментарное умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента</p>	<p>В целом успешное, но содержательное умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента</p>	<p>Успешное и систематическое умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента</p>
	<p><b>Знать:</b></p> <p>особенности применения различных средств и методов обоснования управленческих решений в планировании</p> <p>Не знает</p>		<p>Фрагментарные знания об особенностях применения различных средств и методов обоснования управленческих решений в планировании</p>	<p>В целом успешные, но не систематические знания об особенностях применения различных средств и методов обоснования управленческих решений в планировании</p>	<p>В целом успешные, но содержательные знания об особенностях применения различных средств и методов обоснования управленческих решений в планировании</p>	<p>Успешные и систематические знания об особенностях применения различных средств и методов обоснования управленческих решений в планировании</p>

Этап (уровень) освоения компетенции		Критерии оценивания результатов обучения			
Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) 32	1	2	3	4	5
			управленческих решений в планировании	управленческих решений в планировании	

Этап (уровень) освоения компетенции		Критерии оценивания результатов обучения			
Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	1	2	3	4	5
ПК-11 Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций					
Первый этап (начало формирования) <i>Умеет моделировать бизнес-процессы</i>	<b>Владеть:</b> навыками моделирования бизнес-процессов <b>В1</b>	Фрагментарное владение навыками моделирования бизнес-процессов	В целом успешное, но не систематическое владение навыками моделирования бизнес-процессов	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения навыками моделирования бизнес-процессов	Успешное систематическое владение навыками моделирования бизнес-процессов
	<b>Уметь:</b> моделировать бизнес-процессы <b>У1</b>	Фрагментарное умение моделировать бизнес-процессы	В целом успешное, но не систематическое умение моделировать бизнес-процессы	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение моделировать бизнес-процессы	Успешное систематическое умение моделировать бизнес-процессы
Второй этап (завершение формирования) <i>Умеет использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности</i>	<b>Знать:</b> основы моделирования бизнес-процессов <b>З1</b>	Фрагментарные знания об основах моделирования бизнес-процессов	В целом успешные, но не систематические знания об основах моделирования бизнес-процессов	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы знания об основах моделирования бизнес-процессов	Успешные систематические знания об основах моделирования бизнес-процессов
	<b>Владеть:</b> навыками применения методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций <b>В2</b>	Фрагментарное владение навыками применения методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	В целом успешное, но не систематическое владение навыками применения методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения навыками применения методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Успешное систематическое владение навыками применения методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций
Реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности	<b>Уметь:</b> использовать методы реорганизации бизнес-процессов	Фрагментарное умение использовать методы реорганизации бизнес-процессов	В целом успешное, но не систематическое умение использовать методы реорганизации бизнес-процессов	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение использовать методы реорганизации бизнес-процессов	Успешное систематическое умение использовать методы реорганизации бизнес-процессов

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				
		1	2	3	4	5
<b>деятельности организаций</b>	процессов в практической деятельности организаций		процессов в практической деятельности организаций	процессов в практической деятельности организаций	процессов в практической деятельности организаций	процессов в практической деятельности организаций
	<b>У2</b> <b>Знать:</b> методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций <b>32</b>	Не знает	Фрагментарные знания о методах реорганизации бизнес-процессов практической деятельности организаций	В целом успешные, но не систематические знания о методах реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы знания о методах реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Успешные и систематические знания о методах реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

Этапы формирования компетенций реализуются в ходе освоения дисциплины, что отражается в тематическом плане дисциплины.

### 1.3 Описание шкал оценивания

Для оценки составляющих компетенции при **текущем контроле и промежуточной аттестации** используется балльно-рейтинговая система оценок. При оценке контрольных мероприятий преподаватель руководствуется критериями оценивания результатов обучения (таблица 1), суммирует баллы за каждое контрольное задание и переводит полученный результат в вербальный аналог, руководствуясь таблицей 2 и формулой 1.

Таблица 2 – Сопоставление оценок когнитивных дескрипторов с результатами освоения программы дисциплины

Балл	Соответствие требованиям критерия	Выполнение критерия	Вербальный аналог	
1	2	3	4	
5	результат, содержащий полный правильный ответ, полностью соответствующий требованиям критерия	85-100% от максимального количества баллов	отлично	зачтено
4	результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 75%) или ответ, содержащий незначительные неточности, т.е. ответ, имеющий незначительные отступления от требований критерия	75-84,9% от максимального количества баллов	хорошо	
3	результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – до 75%) или ответ, содержащий незначительные неточности, т.е. ответ, имеющий незначительные отступления от требований критерия	60-74,9% от максимального количества баллов	удовлетворительн о	
2	результат, содержащий неполный правильный ответ, содержащий значительные неточности, ошибки (степень полноты ответа – менее 60%)	до 60% от максимального количества баллов	неудовлетворител ьно	не зачтено
1	неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа, т.е. ответ, не соответствующий полностью требованиям критерия	0% от максимального количества баллов		

Расчет доли выполнения критерия от максимально возможной суммы баллов проводится по формуле 1:

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n m_i k_i}{5 \cdot \sum_{i=1}^n m_i} \cdot 100\% \quad (1)$$

где  $n$  – количество формируемых когнитивных дескрипторов;

$m_i$  – количество оценочных средств  $i$ -го дескриптора;

$k_i$  – балльный эквивалент оцениваемого критерия  $i$ -го дескриптора;

5 – максимальный балл оцениваемого результата обучения.

Затем по таблице 2 (столбец 3) определяется принадлежность найденного значения  $A$  (в %) к доле выполнения критерия и соответствующий ему вербальный аналог.

Вербальным аналогом результатов зачета являются оценки «зачтено / не зачтено», экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», которые заносятся в экзаменационную (зачетную) ведомость (в то числе электронную) и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат, а второй хранится на кафедре.

В случае неявки студента на экзамен (зачет) в экзаменационной ведомости делается отметка «не явился».

#### **1.4 Общая процедура и сроки проведения оценочных мероприятий**

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Свой фактический рейтинг студент может отслеживать в системе электронного обучения Кузбасской ГСХА (журнал оценок) <http://moodle.ksai.ru>. При возникновении спорной ситуации, оценка округляется в пользу студента (округление до десятых).

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины (или её части). Форма промежуточной аттестации по дисциплине определяется рабочим учебным планом.

Итоговая оценка определяется на основании таблицы 2.

Организация и проведение промежуточной аттестации регламентируется внутренними локальными актами.

## **Классическая форма сдачи экзамена (собеседование) , 6 семестр**

Экзамен проводится в учебных аудиториях института. Студент случайным образом выбирает билет. Для подготовки к ответу студенту отводится 45 минут. Экзаменатор может задавать студентам дополнительные вопросы сверх билета по программе дисциплины.

Во время подготовки, использование конспектов лекций, методической литературы, мобильных устройств связи и других источников информации запрещено. Студент, уличенный в списывании, удаляется из аудитории и в зачетно-экзаменационную ведомость ставится «неудовлетворительно». В случае добровольного отказа отвечать на вопросы билета, преподаватель ставит в ведомости оценку «неудовлетворительно».

Студенты имеют право делать черновые записи только на черновиках выданных преподавателем.

### **Экзаменационное тестирование**

Экзаменационное тестирование проводится в день экзамена в формате компьютерного тестирования в системе электронного обучения <http://moodle.ksai.ru>.

Для проведения тестирования выделяется аудитория, оснащенная компьютерами с доступом в сеть интернет. В ходе выполнения теста использование конспектов лекций, методической литературы, мобильных устройств связи и других источников информации запрещено. Результаты студента, нарушившего правила проведения экзаменационного тестирования, аннулируются. Студенты имеют право делать черновые записи только на черновиках выданных преподавателем, при проверке черновые записи не рассматриваются.

Проверка теста выполняется автоматически, результат сообщается студенту сразу после окончания тестирования.

Итоговый тест состоит из 30 вопросов, скомпонованных случайным образом. Время тестирования 60 минут.

Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## **2 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ**

### **2.1 Текущий контроль знаний студентов.**

#### **Комплект вопросов для собеседования**

#### **Раздел 1 Подходы к стратегическому управлению организации**

##### **Тема 1 Сущность и содержание стратегического менеджмента**

1. Соотношение оперативного и стратегического управления
2. Этапы стратегического управления
3. Методологические основы и исторические предпосылки возникновения стратегического менеджмента
4. Базовые стратегии организации

##### **Тема 2 Школы стратегического менеджмента**

1. Школы стратегий, имеющие предписывающий характер
2. Школы стратегий, акцентирующих внимание на процедурах разработки стратегий
3. Стратегия, ее достоинства и недостатки
4. Идеальная организация с позиции школы власти
5. Содержание стратегии с позиции школы внешней среды
6. Опыт компаний в применении идей школ стратегического менеджмента

##### **Тема 3 Стратегические проблемы, миссия и цели предприятия**

1. Проблемная ситуация, ее анализ и моделирование
2. Миссия организации
3. Стратегические цели организации
4. Сбалансированная система показателей
5. Стадии жизненного цикла организации

##### **Тема 4 Разработка корпоративной стратегии организации**

1. Сущность и принципы корпоративной стратегии организации
2. Этапы разработки корпоративной стратегии организации
3. Комплексный подход в разработке корпоративной стратегии

##### **Тема 5 Формирование конкурентной стратегии организации**

1. Конкурентная среда организации: понятие, сущность
2. Факторы, формирующие конкурентную стратегию организации

3. Характеристика типовых конкурентных стратегий
4. Процесс разработки типовых конкурентных стратегий
5. Специфика конкурентных отношений в АПК

### **Тема 6 Функциональные стратегии организации**

1. Стратегия маркетинга
2. Финансовая стратегия
3. Инновационная стратегия
4. Стратегия производства
5. Социальная стратегия
6. Экологическая стратегия

### **Тема 7 Особенности стратегического менеджмента компаний на базе интеграционной модели развития**

1. Типы интеграционных стратегий развития
2. Преимущества и недостатки стратегий интеграции
3. Современные формы стратегической интеграции
4. международные стратегии
5. Примеры интеграционных стратегий компаний в сфере АПК

### **Раздел 2 Методы и инструменты стратегического менеджмента**

#### **Тема 8 Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании 1.**

SWOT – анализ внешней и внутренней среды организации

2. PEST-анализ влияния внешних факторов
3. Анализ матрицы БКГ
4. Конкурентный анализ
5. Принцип работы модели «Дженерал электик» / «Мак-Кинси»
6. Основы модели «Мак-Кинси «7S»»
7. Характеристика модели «Шел»

#### **Тема 9 Методы формирования и выбора стратегических альтернатив**

1. Формулирование стратегического выбора: набор альтернатив, критерии оценки и выбора.
2. Базовые стратегические альтернативы роста и возможные стратегические риски.
3. Характеристика матрицы Ансоффа «продукт-рынок»
4. Выбор стратегии на основе матрицы Томсона и Стрикленда.

5. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий
6. Согласование и взаимосвязь корпоративного, делового и функционального уровня

### **Раздел 3 Реализация стратегии организации**

#### **Тема 10 Внедрение стратегического управления в практику деятельности организации**

1. Стратегические стереотипы
2. Стратегические инерции
3. Стратегические неопределенности
4. Стратегические сессии
5. Стратегическое мышление

#### **Тема 11 Стратегическое лидерство**

1. Основные задачи лидера как проводника стратегии
2. Общие принципы формирования команды
3. Мотивация персонала на реализацию стратегии
4. Достоинства и недостатки работы командой
5. Рациональный состав команды и типология личностей

#### **Тема 12 Главные управленческие компоненты реализации стратегии**

1. Управление процессом реализации стратегии
2. Адаптация структуры и системы управления
3. Соответствие стратегии ресурсам организации
4. Подходы для преодоления сопротивления изменениям

#### **Тема 13 Эффективность стратегических изменений**

1. Концепция эффективности организаций
2. Показатели эффективности управления организации
3. Подходы к оценке стратегических изменений
4. Система ключевых показателей эффективности стратегических изменений
5. Различие операционной и стратегической эффективности.
6. Способы контроля динамической и статической эффективности

## Тематика рефератов

1. Стратегическое управление как комплекс решений по достижению целей организации.
2. Методы реализации стратегического плана на производственных предприятиях.
3. Роль стратегического видения в развитии организации.
4. Роль организационной культуры в стратегическом развитии организации.
5. Роль организационной структуры в реализации стратегии диверсифицированного роста.
6. Формирование стратегических альянсов для достижения конкурентных преимуществ.
7. Методы реализации стратегий интегрированного роста.
8. Лидерская роль высшего руководства предприятия в реализации стратегических изменений.
9. Формализация стратегии развития через разработку системы сбалансированных показателей деятельности.
10. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
11. Современные подходы к формированию и достижению конкурентных преимуществ организации.
12. Стратегические цели в системе целей предприятия.
13. Анализ внешней среды как исходный пункт разработки стратегии.
14. Стратегические изменения и их влияние на дальнейшее развитие организации.
15. Стратегии выживания фирмы в кризисной ситуации.
16. Стратегический анализ издержек предприятия и цепочки ценностей.
17. Методы реализации отраслевого анализа.
18. Роль ключевых факторов успеха в разработке стратегии организации.
19. Методы реализации оборонительных стратегий организации.
20. Формирование конкурентных преимуществ предприятия.
21. Анализ и формирование ключевых компетенции организации.
22. Стратегический бенчмаркинг, как механизм сравнительного анализа эффективности деятельности организаций.
23. Основные источники и типы конкурентных преимуществ организации.
24. Генерические стратегии по М.Портеру и их применение.
25. Основные черты и типы корпоративных стратегий.
26. Реализация стратегии интенсивного роста на быстрорастущем рынке.

27. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

28. Формирование стратегического соответствия при реализации стратегии диверсификации.

29. Международная конкуренция и международные экономические стратегии.

30. Стратегический анализ диверсифицированной и монопрофильной организаций.

31. Методы портфельного анализа диверсифицированной организации.

32. Особенности стратегий роста на предприятиях малого бизнеса.

33. Подходы к оценке стратегических альтернатив и выбору стратегии организации.

34. Поддержка реализации стратегии. Корпоративная политика, программы и проекты.

35. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.

36. Стратегический потенциал организации.

37. Технологии управления изменениями в организации и пути устранения сопротивления

38. Стратегическое управление предприятием в условиях неопределенности, обусловленной нестабильностью макроэкономических, политических и социальных факторов окружения.

39. Организационная структура как объект стратегических изменений: особенности проектирования.

40. Соответствие главных целей организации и интересов персонала как необходимое условие создания конкурентных преимуществ фирмы.

41. Анализ эффективности стратегических проектов и стратегия формирования портфеля бизнесов.

42. Разработка антикризисной программы на примере конкретного российского предприятия.

43. Проблема «черной дыры» российского менеджмента, пути и способы ее решения.

44. Стратегия анализа и формирования конкурентного преимущества в России переходного периода.

45. Цель и проблемы создания аналитических центров стратегического развития на предприятиях России.

46. Формирование миссии и разработка иерархической структуры целей российских предприятий и организаций.

47. Методы анализа внешней среды организации и механизмы регулярного

сбора и обработки стратегической информации.

48. Стратегия анализа и формирования конкурентного преимущества в России переходного периода.

49. Оценка привлекательности рыночного сегмента и позиционирование отдельной организации

### **Вопросы для экспресс-опроса**

1. Особенности постиндустриального этапа развития общества как экономики, основанной на знаниях. Информационные технологии и их роль в изменении структуры промышленности.

2. Стратегические решения и их характеристики. Критерии стратегических решений. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие.

3. Стратегия как объект менеджмента. Терминология стратегии: миссия, видение или стратегическое намерение, цель, задание, стратегические возможности, стратегии, бизнес-модель, контроль. Основные отличительные черты и концептуальные положения стратегии.

4. Долгосрочное планирование и стратегическое управление. Основные составляющие элементы стратегического управления. Планирование.

5. Стратегия как объект изучения. Стратегическое управление в различных контекстах.

6. Влияние внешней среды на выбор стратегии. Анализ внешнего окружения организации.

7. Позиционирование организации в отрасли. Понятие отрасли (сектора) с точки зрения стратегического управления. Модель «пяти сил конкуренции» М.Портер.

8. Позиционирование организации на рынке. Модели описания конкуренции на отраслевых рынках. Стратегические группы. Определение стратегического потребителя. Карты стратегических групп и технология их построения.

9. Стратегический потенциал организации как основания стратегических возможностей. Понятия интеллектуального капитала, компетенции, пороговых возможностей. Уникальные ресурсы и ключевая компетенция.

10. Стратегические возможности для длительного конкурентного преимущества: ценность стратегических возможностей для потребителей, уникальность стратегических возможностей, устойчивость стратегических возможностей, способность организации развивать и изменять компетенцию.

11. Корпоративные знания.
12. Диагностика стратегических возможностей. Цепочка и сеть стоимости М.Портера. Построение карт деятельности.
13. Сравнительная проверка (бенчмаркинг): историческая сравнительная проверка, отраслевая или секторная сравнительная проверка, сравнение с лучшими. Ценность сравнительной проверки.
14. Анализ внутренней среды организации. Оценка сильных и слабых сторон организации. SWOT-анализ.
15. Управление стратегическими возможностями. Ограничения управления стратегическими возможностями. Использование существующих и добавление новых возможностей.
16. Создание динамических возможностей. Управление корпоративными знаниями.
17. Стратегия организации. Уровни стратегии организации. Корпоративные, конкурсные и функциональные стратегии. Операционные стратегии.
18. Элементы процесса разработки стратегии. Определение миссии, видения. Формирование стратегических целей и стратегии организации. Реализация стратегии для достижения целей.
19. Ожидания и власть заинтересованных сторон. Карта заинтересованных сторон: матрица «власть/интерес». Источники власти. Показатели власти.
20. Деловая этика и социальная ответственность. Понятие этической позиции.
21. Организационная культура. Виды культурной среды. Культурная сеть: парадигма, истории, символы, властные структуры, организационная структура, системы контроля, заведенные порядки и ритуалы.
22. Корпоративные ценности: заявление о миссии.
23. Ситуационный анализ. Оценка степени нестабильности внешней среды. Управление посредством выбора стратегических позиций. Управление путем ранжирования стратегических задач. Управление в условиях неожиданных изменений.
24. Идентификация стратегических бизнес-единиц. Стратегические зоны хозяйствования.
25. Основы конкурентного преимущества. Стратегии конкурентных преимуществ.
26. Длительное конкурентное преимущество: длительное ценовое преимущество, длительное преимущество на основе дифференциации, дельта-модель и закрепление доминирующей позиции.

27. Конкурентная стратегия в гиперконкурентных условиях: репозиционирование, противодействие рыночным шагам конкурентов, преодоление барьеров конкурентов, компоненты успешных гиперконкурентных стратегий.

28. Товарное/рыночное разнообразие. Стратегия диверсификации. Связанная диверсификация, ее формы: вертикальная интеграция назад, интегральная интеграция вперед, горизонтальная интеграция. Преимущества и недостатки связанной диверсификации. Несвязанная диверсификация. Диверсификация и экономические показатели.

29. Международное разнообразие и стратегия конкуренции в эпоху глобализации. Причины международного разнообразия.

30. Выбор рынков и выход на них. Факторы сравнения национальных рынков.

31. Стратегии выхода на мировой рынок. Преимущества и недостатки.

32. Международные стратегии. Мультинациональная стратегия. Глобальная стратегия. Международное разнообразие и экономические результаты.

33. Создание стоимости и головная компания корпорации. Портфельный менеджер. Менеджер синергии. Менеджер развития.

34. Стратегии диверсифицированных компаний. Мультинациональные стратегии диверсификации. Преимущества мультинациональной диверсификации.

35. Направления стратегического развития.

36. Матрица И. Ансоффа «продукт/рынок, модель Абея «продукт/технология/рынок».

37. Защита и укрепление существующей позиции: консолидация, внедрение в рынок. Развитие продукта. Развитие рынка. Диверсификация.

38. Методы стратегического развития: внутреннее развитие, слияние и присоединение, стратегические альянсы.

39. Конкуренция в формирующейся отрасли. Конкуренция на динамичных рынках. Конкуренция в зрелых отраслях.

40. Стратегия для зрелых отраслей. Стратегические риски в зрелых отраслях.

41. Стратегия как обобщающая модель действий, необходимых для достижения целей организации, стратегия как набор правил для принятия решений.

42. Специальная разработка стратегии. Системы стратегического планирования. Самопроизвольно возникшая стратегия.

43. Виды структуры: функциональная, многопрофильная, холдинговая, матричная, транснациональная, проектная. Стратегия и организационная структура.

44. Процессы: планирование и контроль в системе стратегического менеджмента. Планирование «снизу вверх». Мотивация.

45. Роль лидера в разработке и реализации стратегических планов. Управление развитием организационной культуры.

46. Управление на основе сбалансированной системы показателей: финансовые показатели, процессы, потребительский аспект, компетенция.

47. Отношения как условие существования организации в неопределенной внешней среде. Внутренние отношения.

48. Иерархия управления и соответствующие уровни стратегий. Отношения головной компании с бизнес-единицами: стратегическое планирование, финансовый контроль, стратегический контроль.

49. Развитие внешних отношений посредством аутсорсинга, альянсов, сообществ и виртуальных организаций.

50. Конфигурация организации по Г. Минцбергу. Петли взаимного усиления (среда, ресурсы, ожидания). Взаимовлияние стратегии и структуры организации.

51. Двусторонняя связь между общими бизнес-стратегиями и стратегиями в отдельных ресурсных зонах (персонал, информация, финансы и технологии) – главное условие стратегического успеха.

52. Стратегия в области человеческих ресурсов. Управление персоналом: персонал как ресурс, персонал и поведение. Роль службы управления персоналом, линейных менеджеров.

53. Информационная стратегия организации. Управление информацией: информация и стратегические возможности, информация и меняющиеся бизнес-модели, информационные технологии и пять конкурентных сил. Информация и структура. Задачи менеджеров.

54. Документационное обеспечение системы стратегического управления.

55. Финансовая стратегия организации. Управление финансами. Управление для создания стоимости. Ключевые факторы стоимости и затрат. Финансирование стратегического развития. Финансовые ожидания заинтересованных сторон.

56. Управление стратегическими переменами. Диагностика ситуации перемен. Типы стратегических перемен. Контекстные факторы и их влияние на содержание программы стратегических перемен. Диагностика контекста организации с помощью культурной сети. Анализ поля сил.

57. Управление переменами: стили и роли. Стили управления переменами: обсуждение, сотрудничество/участие, вмешательство, руководство, принуждение. Роли в управлении переменами. Стратегическое лидерство. Роль менеджеров среднего звена.

58. Рычаги управления стратегическими переменами. Реформы: управление быстрой стратегической реконструкцией. Разрушение парадигмы. Изменение

сложившихся порядков организации.

59. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.

60. Проблема стратегической пассивности. Обучающаяся организация. Стратегическое развитие в неопределенных и сложных условиях. Ключевые положения управления стратегическим развитием.

### **Тематика докладов**

1. Особенности проведения стратегического анализа российскими компаниями.  
2. Исследование стратегического потенциала организации (на примере конкретного предприятия).

3. Стратегические преимущества организации (на примере конкретного предприятия).

4. Проблемы формирования видения, философии и миссии российских предприятий.

5. Порядок и особенности формирования миссии и корпоративной культуры российской организации.

6. Формирование стратегии развития высших учебных заведений: инструментарий и отличительные особенности.

7. Влияние стейкхолдеров на формирование стратегии компании.

8. Влияние масштабов деятельности компании (размера фирмы) на стратегическое поведение на рынке.

9. Особенности проникновения на российский рынок фирм, реализующих стратегии глобализации.

10. Виды и особенности стратегических интеграционных соглашений фирм на российском рынке.

11. Виды и особенности стратегий диверсификации, их роль в решении проблем реструктуризации и развитии российских предприятий.

12. Перспективы и проблемы внедрения систем стратегического контроллинга в российских компаниях.

13. Влияние структуры отраслевого рынка на выбор стратегии деятельности организации.

14. Проблемы формирования и использования системы оценки результативности стратегии в российских компаниях.

15. Методы разработки тактических мероприятий по реализации стратегии, используемые российскими компаниями.

16. Стратегическое управление в российских компаниях: выбор методов и особенности их использования.

17. Классификация эталонных стратегий предприятия на основе компетентного/ресурсного подхода.

18. Концепция организационного потенциала.

19. Матричные модели стратегического планирования.

### **Тематика групповой дискуссии в форме круглого стола**

1. Взаимоотношение стратегического менеджмента и теории предприятия. Институт стратегических решений.

2. Внутриорганизационное сопротивление стратегическим нововведениям: причины и методы борьбы с ними.

3. Детализация стратегии предприятия: политика, проект, программа.

4. Институциональная система предприятия: идентификация, трансформация, динамика.

5. Источники искажения информации в процессе планирования стратегий и методы снижения их влияния.

6. Источники стратегических данных и их надежность.

7. Методы поиска стратегических решений: концептуализация смыслов, экспертные методы.

8. Предприятие в макросистеме «государство – общество – экономика». Предприятие, предпринимательство, стратегия.

9. Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях.

10. Реинжиниринг бизнес-процессов.

11. Система сбалансированных показателей предприятия: планирование стратегии и управление ее реализации.

12. Современная структура школ стратегического менеджмента.

13. Социальная ответственность в стратегическом планировании.

14. Стратегии и ключевые компетенции.

15. Стратегическая пирамида предприятия: концептуализация, принципы построения, проблематика функционирования.

16. Стратегическое управление с помощью команды и малых групп, стратегия создания команды.

17. Стратегия реструктуризации: децентрализация управления и оптимальные размеры предприятия.

18. Стратегия управления организационной культурой.

19. Типовые стратегии вспомогательных производств предприятия, фасилити-менеджмент.

20. Трансформация предприятий в XXI веке: инновации вместо репликации.
21. Управление по слабым сигналам.
22. Условия реализации стратегии: культура и персонал.
23. Формирование стратегического видения развития организации.

## **2.2 Промежуточная аттестация.**

### **Вопросы к экзамену (уровень «Знать»)**

1. Соотношение оперативного и стратегического управления
2. Этапы стратегического управления
3. Методологические основы и исторические предпосылки возникновения стратегического менеджмента
4. Базовые стратегии организации
5. Виды и особенности школ стратегического менеджмента
6. Опыт компаний в применении идей школ стратегического менеджмента
7. Проблемная ситуация, ее анализ и моделирование
8. Миссия организации
9. Стратегические цели организации
10. Сбалансированная система показателей
11. Стадии жизненного цикла организации
12. Сущность и принципы корпоративной стратегии организации
13. Этапы разработки корпоративной стратегии организации
14. Комплексный подход в разработке корпоративной стратегии
15. Конкурентная среда организации: понятие, сущность, факторы её формирующие
16. Характеристика типовых конкурентных стратегий
17. Процесс разработки типовых конкурентных стратегий
18. Специфика конкурентных отношений в АПК
19. Стратегия маркетинга
20. Финансовая стратегия
21. Инновационная стратегия
22. Стратегия производства
23. Социальная стратегия
24. Экологическая стратегия
25. Типы интеграционных стратегий развития
26. Преимущества и недостатки стратегий интеграции
27. Современные формы стратегической интеграции,
28. Международные стратегии
29. Примеры интеграционных стратегий компаний в сфере АПК

## **Вопросы к экзамену (уровень «Знать», «Уметь»)**

1. SWOT – анализ внешней и внутренней среды организации
2. PEST-анализ влияния внешних факторов
3. Бостонская Консалтинговая Группа
4. Конкурентный анализ
5. Матрица «Мак-Кинси»
6. Матрица «Шел»
7. Формулирование стратегического выбора: набор альтернатив, критерии оценки и выбора
8. Базовые стратегические альтернативы роста
9. Матрица Ансоффа
10. Выбор стратегии на основе матрицы Томсона и Стрикленда
11. Типовые ошибки при выборе корпоративных стратегий
12. Согласование и взаимосвязь корпоративного, делового и функционального уровня
13. Стратегические стереотипы, инерции, неопределенности
14. Стратегические сессии
15. Стратегическое мышление
16. Основные задачи лидера как проводника стратегии
17. Формирование климата и культуры, благоприятствующих стратегии
18. Мотивация персонала на реализацию стратегии
19. Стратегия создания команды
20. Управление процессом реализации стратегии
21. Адаптация структуры и системы управления
22. Соответствие стратегии ресурсам организации
23. Подходы для преодоления сопротивления изменениям
24. Концепция эффективности организаций
25. Эффективность управления организации
26. Подходы к оценке стратегических изменений.
27. Система ключевых показателей эффективности стратегических изменений
28. Возможные стратегические риски
29. Типовые ошибки при выборе конкурентных стратегий
30. Типология личностей в командообразовании

## Задачи для подготовки к экзамену (уровень «Владеть»)

### Задача 1

Наименование показателя	Значение показателя по СБЕ (в баллах)							
	1		2		3		4	
	т	п	т	п	т	п	т	п
Темп роста отрасли в постоянных ценах	7,5	5,0	7,3	7,3	0,25	0,15	4,0	1,0
Относительная доля рынка	1,25	1,25	0,2	0,4	1,7	1>6	0,9	ОД
Доля прибыли СБЕ в общей прибыли компании (%)	25	40	25	35	35	20	15	5

т – текущее значение показателя; п – прогнозируемое

Требуется: Провести анализ хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы «рост – доля», используя данные таблицы

**Задача 2** В компании Mars Inc. каждый работник, включая президента, получает еженедельный бонус в размере 10 % заработной платы, если в течение этой недели он приходит на работу вовремя. Такое поощрение имеет целью сведение к минимуму количества опозданий и прогулов, что стимулирует рост производительности труда за счет производства большего количества шоколадных батончиков в единицу рабочего времени.

Требуется: Определить на что делается ставка в компании?

**Задача 3** Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бета – в 9 баллов По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8 баллов, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов.

Требуется: Оценить конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бета.

**Задача 4** Фирма в своей деятельности реализует предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В течение короткого периода времени она ликвидирует (закрывает) отдельные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности и отказывается от некоторых других направлений своей деятельности.

Требуется: Определить тип стратегии фирмы.

**Задача 5** Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда

предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам.

Требуется: Сформулировать миссию ресторана.

**Задача 6** Фирма реализует одну из конкурентных стратегий, используя один из принятых подходов. Последний состоит в создании таких особенностей товаров, которые повышают результативность в его применении потребителем. При этом фирма предлагает покупателям продукцию с большими возможностями, более долговечную, удобную, легкую в использовании.

Требуется: Определить тип конкурентной стратегии фирмы и назвать другие подходы, которые фирма может реализовать в рамках этой стратегии.

**Задача 7** По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская – 5 баллов). Известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно  $0,4 : 0,2 : 0,4$ .

Требуется: Дать взвешенную оценку конкурентной позиции российской компании по сравнению с украинской компанией.

**Задача 8** Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – это «звезда» в прошлом, которая в настоящее время обеспечивает фирме прибыль, достаточную для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Требуется: Определить, к какому типу относится данное направление, и дать характеристику потока денежной наличности в этой области.

**Задача 9** Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности. Цель была определена как выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества за счет более низких, чем у конкурентов, издержек на данном сегменте.

Требуется: Определить тип конкурентной стратегии и другие способы получения конкурентных преимуществ.

**Задача 10** Фирма, производящая бытовую технику, стала замечать, что другие фирмы отрасли начали внедрять новые приемы маркетинга, что повышает интерес потребителей к их товарам, расширяет спрос на продукцию всей отрасли, увеличивает дифференциацию продукции и снижает себестоимость единицы продукции.

Требуется: Определить, какие стратегические альтернативы есть в распоряжении фирмы.

### **Кейсы для проверки уровня обученности ВЛАДЕТЬ:**

1. Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

- создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

- достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;

- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия? Обоснуйте ответ.

2. Организация, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Определите тип стратегии фирмы. Обоснуйте ответ.

3. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

Определите тип стратегии производителя компьютеров. Обоснуйте ответ.

4. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает

сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

Определите тип стратегии компании. Обоснуйте ответ.

5. В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений. Обоснуйте ответ.

6. Организация оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия.

Определите тип стратегии фирмы. Обоснуйте ответ.

7. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? Какие ситуационные решения следует предусмотреть?

8. Конструкторское бюро одного из предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия? Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях. Какие

конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

9. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т. д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны. Согласны ли вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев руководство организации, деятельность которой Вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

10. Структура рынка, на котором действует 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 вы бы предпочли и почему?

11. 40 лет Можайский молокозавод (стерилизованного молока «Можайский») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок - «Можайское молоко».

В 2010 г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов «Бородино» решил запустить производство молока под этой маркой. «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет «Бородино» восприняли в штыки.

Сегодня «Бородино» выступает в роли головного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. «Бородино» известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми

лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

12. Организация «Контакт» существует всего 9 лет, тем не менее, за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Контакта» являются организации «Мир дверей» и «Дверной альянс». «Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным.

Такое положение не может устроить руководство организации. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию.

В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?

Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

13. Titles Mirror Corp. – это информационная компания, деятельность которой связана в основном с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами.

Определите особенности приведенной формулировки миссии.

2. Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний:

2.1. McDonald's: Достичь 100%-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно, в каждом ресторане, каждого клиента.

2.2. Rubbrmaid:

- 1) Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. до 2 млрд. долл.
- 2) Раз в 1,5-2 года выходить на новый рынок.
- 3) Обеспечить, чтобы 30% общего объема продаж приходилось на товары, запущенные в производство за последние 5 лет.
- 4) Обеспечить самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли.
- 5) Достичь среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям.

2.3. McCormik&Company:

- 1) Достичь 20% уровня дохода по акциям.
- 2) Довести годовой прирост продаж до 10%
- 3) Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15%.
- 4) Сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40%.
- 5) Выделять на выплату дивидендов 25-30% чистого дохода.
- 6) Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы.
- 7) Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании.

Выделите из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся другие цели?

14. В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающий по нескольку «звезд», «вопросительных знаков», «дойных коров» и «собак».

Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов СЕВ.

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

Определите, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель

создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

16. Вам поручено провести стратегический аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения.

Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического менеджмента.

17. Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы.

Во время кризиса акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг.

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 120 тыс. руб., а импортные – в среднем 180-240 тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 80-90 тыс. руб.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Для «Русского меха» «качество» - ключевое слово.

Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских.

Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство. Один из резервов роста производства – пошив спецодежды, в том числе для госструктур. «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление – услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды.

Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене. Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, - такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»? Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация? Каковы стратегии

ценообразования «Русского меха»? Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?

18. Комбинат «Северсталь» - одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Основная продукция предприятия – сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно

будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

- 1) определение целей организации;
- 2) анализ внешней и внутренней среды;
- 3) анализ стратегических альтернатив;
- 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

19. По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

1) Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры входа для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что корпорация сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.

2) Тест на стоимость входа в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки входа в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали данную покупку.

3) Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации и ее размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?

20. Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель — выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента.

Фирма стремится достичь конкурентного преимущества без использования дифференциации.

Определите тип конкурентной стратегии и другие способы получения конкурентных преимуществ.

21. Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы

22. В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на рост объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке.

Определите, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

23. В основе стратегии организации — проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения.

Организация, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля.

Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма

24. «Норильский никель» огласил концепцию стратегии компании на ближайшие несколько лет. По словам председателя правления «Норникеля», стратегия компании включает два направления развития: диверсификацию, которая позволит избежать цикличности материального производства, и захват других сегментов рынка металлов, как цветных, так и черных. Падение мировых цен на большинство цветных металлов играет на руку «Норникелю», поскольку исчезнут конкуренты, у которых себестоимость продукции значительно выше. В то же время в мировой горно-рудной отрасли идет процесс консолидации, и у «Норникеля» есть все шансы стать ее центром. «Норникель» планирует увеличить Производство всех металлов и вытеснить конкурентов на рынке. Так, намечена разработка месторождения Некити в Новой Каледонии (примерно 50 тыс. т никеля и 3,5 тыс. т кобальта ежегодно). Первый этап работ уже начат и займет около двух лет. По данным Argosy Minerals, общая стоимость проекта составит около 800 млн. долл. Не исключено также, что для Повышения капитализации будет куплено золоторудное месторождение Сухой Лог в Иркутской области.

«Норникель» планирует скупать и металлургические активы, технологически увязанные с горно-добывающим производством (Екатеринбургский завод по обработке цветных металлов и Красноярский завод цветных металлов). Тем более что в этом случае можно будет осуществлять экспорт уже не аффинажа (драгметаллов), а готовой продукции (ювелирных изделий, тиглей из иридия и платины, катализаторной сетки, стеклоплавильных аппаратов, сплавов, контактов и пр.) и, главное, без участия посредника в лице «Алмазовелирэкспорта», которому положено комиссионное вознаграждение.

Что лежит в основе стратегии диверсификации компании «Норильский никель»? Почему компания выбрала именно эту стратегию?

25. В 50-е гг. Швейцария была практически монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества швейцарскими бизнесменами, определявшими деловую политику фирм по производству часов, было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие страны.

Оцените управленческое решение, принятое швейцарскими бизнесменами. Считаете ли вы решение, принятое ими, правильным при условии, что вы обладаете информацией о динамике изменения спроса на мировом рынке часов по сегодняшний день?

## 2.3 Типовой вариант экзаменационного тестирования

### Вариант 1

1. Миссия – это
  - а) главная цель организации, которая официально утверждена в ее бизнес-плане
  - б) это формулировка основного направления деятельности организации
  - в) главная цель организации, которая определяет как приоритетное направление ее деятельности, так и основную причину ее существования
  
2. Системное построение корпоративной стратегии следует начать с разработки
  - а) продуктово-маркетинговой стратегии
  - б) стратегии оптимальных издержек
  - в) стратегии дифференциации
  
3. Стратегия оптимальных издержек предполагает производство товара
  - а) высокого качества с высокими издержками и высокой ценой
  - б) высокого качества с низкими издержками и высокой ценой
  - в) высокого качества с низкими издержками и низкой ценой
  
4. Вертикальная интеграция не является стратегически оправданной, если приводит
  - а) к сокращению издержек
  - б) к получению конкурентных преимуществ
  - в) к росту издержек
  
5. Интеграция «вперед» обеспечивает
  - а) экономию на масштабах производства
  - б) формирование сети диллеров для доставки продукции компании конечному пользователю
  - в) снижение ценовой конкуренции с другими производителями сырья
  
6. Интеграция «назад» приводит к
  - а) снижению зависимости компании от поставщиков
  - б) снижению издержек на реализацию товара
  - в) росту объема производства продукции
  
7. Уровень конкуренции не зависит от
  - а) возможности вхождения в отрасль новых конкурентов
  - б) объема партии товара-заменителя
  - в) системы налогообложения организации
  
8. Если отрасль относительно малопривлекательна, то сильная компания будет

ориентироваться на

- а) инновационную стратегию
- б) стратегию роста
- в) стратегию лидерства по издержкам

9. Если отрасль относительно малопривлекательна, то слабая компания будет ориентироваться на

- а) инновационную стратегию
- б) стратегию роста
- в) стратегию лидерства по издержкам

10. Работа с уже имеющимся продуктом и выход на новые рынки сбыта – признаки стратегии

- а) развития рынка
- б) развития продукта
- в) усиления позиций на рынке

11. Если спрос на товар высокий и конкуренция низкая, то целесообразно использовать стратегию

- а) развития продукта
- б) развития рынка
- в) усиления позиций на рынке

12. Рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками обеспечивает применение стратегии

- а) вперед идущей горизонтальной интеграции
- б) вперед идущей вертикальной интеграции
- в) обратной вертикальной интеграции

13. Риск стратегии фокусирования в том, что

а) конкуренция на привлекательном сегменте растет, при этом рентабельность падает

- б) барьеры входа на рынок слишком низкие, борьба отсутствует
- в) производится нестандартный товар

14. Количество известных наступательных стратегий

- а) три
- б) пять
- в) шесть

15. Ситуация, характерная для компаний в новых или быстрорастущих отраслях

- а) достаточное количество информации о конкурентах и ситуации на рынке
- б) входные барьеры в отрасль высокие

в) потенциальные покупатели откладывают покупку до появления обновленной версии товара

16. Стратегия последнего тайма применяется для

- а) зрелых отраслей в стадии стагнации
- б) выхода из кризиса
- в) быстрорастущих отраслей

17. Комбинация методов конкурентной борьбы и организации бизнеса – это

- а) планирование
- б) стратегия
- в) корпоративная культура

18. Стратегическое видение – это

- а) намеченные руководством цели
- б) результаты, которые должны быть достигнуты
- в) перспективный взгляд на направления развития организации

19. Признание компании лидером в области технологии и инновации это цель

- а) стратегическая
- б) финансовая
- в) смешанная

20. Необходимость корректировки каких либо составляющих стратегии, обуславливается

- а) сменой неформального лидера
- б) постоянными изменениями условий внешней среды
- в) изменением корпоративной культуры

21. Стратегия лидерства по издержкам основана на

- а) ориентации на определенную группу потребителей
- б) обеспечении рынка уникальными товарами с высокой ценностью для потребителя
- в) обслуживании разнообразных сегментов рынка

22. Базовая стратегия, ориентированная на предоставление покупателям товара широкого ассортимента, высокого качества, по высокой цене – это

- а) стратегия наилучшей стоимости
- б) стратегия лидерства по издержкам
- в) стратегия дифференциации

23. Характерная черта компании на стадии зрелости

- а) инновационные проекты и решения не получают требуемой поддержки и

значимого финансирования

- б) величина издержек и уровень обслуживания не зависят от конкуренции
- в) постоянный рост доходов

24. К стратегическим целям организации не относится увеличение

- а) доли рынка
- б) притока денежных средств
- в) возможностей роста

25. Определите последовательность задач стратегического менеджмента

- а) постановка целей
- б) разработка миссии и видения
- в) контроль реализации стратегии и корректировка действий
- г) реализация стратегии
- д) разработка стратегии

26. Основателем стратегического менеджмента является

- а) Ф.Тэйлор
- б) М.Портер
- в) И.Ансофф

27. Корректировка видения и миссии происходит

- а) с целью оптимизации издержек на предприятии
- б) в ответ на изменения внешней среды бизнеса и новых

возможностей компании

- в) в качестве наступательных действий

28. Стратегия низких издержек подразумевает работу на

- а) широком рынке и дифференциацию продукции
- б) широком рынке и низкие издержки продукции
- в) отдельном сегменте и низкие издержки

29. Отрасль считается привлекательной, если

- а) в отрасли одни сильные игроки
- б) есть необходимость диверсифицировать свой товар
- в) есть перспектива получения большей прибыли, чем в

среднем по другим отраслям

30. К наступательному типу стратегии не относится

- а) инновационная стратегия

- б) стратегия отвлечения
- в) партизанская война

Ключ:

1в	6а	11б	16б	21в	26а
2а	7в	12в	17б	22в	27б
3в	8а	13а	18в	23а	28в
4в	9б	14в	19а	24б	29в
5б	10а	15в	20б	25б,а, д,	30а

Г,В

## Вариант 2

1 Главной целью стратегического анализа внешней среды организации является информация:

- а) о возможностях, которую надо учитывать при формулировании миссии организации
- б) об угрозах, которую надо учитывать при разработке продуктово-маркетинговой стратегии организации
- в) об угрозах и возможностях, которую надо учитывать при принятии всех ключевых стратегических решений

2 Согласно типологии Ансоффа, разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков характерны для стратегии

- а) разработки продукта
- б) диверсификации
- в) проникновения на рынок

3 Выбор стратегии на основе матрицы «Шел» осуществляется путем сравнения конкурентной позиции фирмы и

- а) привлекательности стратегических зон хозяйствования
- б) динамики роста рынка, продукции
- в) отраслевой привлекательности

4. По мнению экспертов Мак-Кинси «7S», не является важным для развития организации такой фактор, как

- а) миссия
- б) стиль руководства и исполнения
- в) кадры

5. Оценка конкурентной позиции бизнеса с использованием модели «Дженерал Электрик» / «Мак-Кинси» осуществляется по параметру

- а) особенности конкуренции
- б) темпы роста рынка
- в) относительная доля рынка

6. Оценка привлекательности рынка с использованием модели «Дженерал Электрик» / «Мак-Кинси» осуществляется по параметру

- а) знание потребителя и рынка
- б) темпы роста рынка
- в) относительная доля рынка

7. В матрице БКГ вертикальная ось характеризует

- а) производственную мощность компании
- б) прочность положения компании на рынке
- в) степень привлекательности рынка

8. В матрице БКГ элементы бизнеса с низкими темпами роста и большой долей рынка признаются

- а) дикими кошками
- б) собаками
- в) дойными коровами

9. В матрице БКГ элементы бизнеса с высокими темпами роста и небольшой долей рынка признаются

- а) дикими кошками
- б) собаками
- в) дойными коровами

10. Элементы бизнеса «Дикие кошки» следует превратить в

- а) «дойных кров»
- б) «звезд»
- в) «собак»

11. Ключевой характеристикой потенциально эффективной стратегии признается

- а) профессионализм
- б) системность
- в) ситуационность

12. Лидирующие стратегические изменения – это

- а) ключевые изменения во всей системе стратегических изменений, которые состоят из ведущих изменений именно первого уровня
- б) основные изменения в системе всех стратегических изменений
- в) ведущие стратегические изменения

13. Эффективная стратегия характеризуется

- а) уменьшением доли рынка
- б) повышением себестоимости продукции
- в) устойчивым финансовым и рыночным положением компании

14. К социальным факторам эффективности действующей стратегии относятся

- а) обеспеченность информацией
- б) способность к развитию
- в) качество трудовой жизни

15. Меньше всего инвестиций должны получать подразделения, классифицируемые как

- а) дойные коровы
- б) звезды
- в) собаки

16. Реализация стратегии «Распродажи чистых активов» предполагает

- а) прекращение выпуска малорентабельных видов товаров
- б) модернизация действующего оборудования
- в) применение инновационных технологий производства товаров

17. Ключевые факторы успеха (КФУ), относящиеся к производству

- а) искусство продаж
- б) низкая себестоимость, высокая производительность труда
- в) особый талант

18. SWOT-анализ включает в себя

- а) 6 этапов
- б) 5 этапов
- в) 4 этапа

19. Одна из важнейших функций корпоративной культуры – это

- а) формирование благоприятного психологического климата в организации
- б) создание благоприятного имиджа компании
- в) сплочение трудового коллектива компании

20. В дереве стратегий для диверсифицированных и узкопрофильных организаций не существует стратегия

- а) инвестиционная
- б) операционная
- в) функциональная

21. Факторы, относящиеся к внутренней среде бизнеса

- а) поставщики
- б) потребители
- в) технологии

22. Цепочка ценностей компании позволяет определить

- а) основные и вспомогательные виды деятельности
- б) вспомогательные и второстепенные виды деятельности
- в) основные и второстепенные виды деятельности

23. Последовательность этапов анализа ситуации в отрасли

- а) формы и интенсивность конкуренции
- б) общая привлекательность отрасли
- в) вероятные последующие действия конкурентов
- г) ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе
- д) самые сильные (слабые) конкуренты
- е) основные экономические характеристики отрасли
- ж) причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде

24. Для сокращения сроков выхода на рынок нового товара, сроков поставок комплектующих в организации создаются

- а) независимые рабочие группы из сторонних специалистов
- б) группа специалистов из разных функциональных подразделений
- в) венчурные группы специалистов

25. Децентрализация в стратегическом менеджменте означает, что менеджеры должны

- а) возглавлять процесс разработки стратегии своего подразделения
- б) осуществлять руководство процессом внедрения разработанной стратегии
- в) возглавлять процесс разработки и внедрения стратегии своего подразделения

26. Рядовые сотрудники право обсуждать и решать вопросы, относящиеся к их работе

- а) имеют
- б) не имеют
- в) имеют по особому распоряжению руководителя

27. Стратегическое соответствие существует, когда различные бизнесы, входящие в компанию, имеют

- а) идентичную систему налогообложения
- б) идентичную организационно-правовую форму
- в) родственные производственные циклы

28. Подразделение целесообразно вывести из портфеля бизнеса компании, если

а) оно обладает элементами стратегического соответствия

б) подразделение обладает элементами стратегического соответствия, но не соответствует рынкам сбыта

в) для его успешной деятельности требуются не значительные капиталовложения

29. Мерой для преодоления сопротивления в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям является

а) стимулирование и поддержка

б) переговоры и соглашения

в) кадровые перестановки и назначения

30. К факторам преодоления сопротивления изменениям не относится

а) чувство принадлежности к группе

б) авторитет группы для ее членов

в) профессиональный состав членов группы

Ключ:

1в	6б	11в	16а	21в	26а
2б	7в	12а	17б	22а	27в
3в	8в	13в	18в	23е,а,ж,д,в,г,б	28б
4а	9а	14в	19б	24а	29а
5в	10б	15а	20а	25в	30в

## 2.4 Типовой экзаменационный билет

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Кузбасская государственная сельскохозяйственная академия»**

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

профиль «Управление бизнесом»

(профиль подготовки)

Менеджмента и агробизнеса

(наименование кафедры)

Дисциплина **Стратегический менеджмент**

(наименование дисциплины)

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

1. Типовые ошибки при выборе конкурентных стратегий
2. Стратегическое мышление
3. Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам.

Требуется: Сформулировать миссию ресторана

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ**

Оценка знаний по дисциплине проводится с целью определения уровня освоения предмета, включает:

- практические работы;
- собеседование.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателям (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от соответствия критериям таблицы 1.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведется:

1) преподавателем – оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой – в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично – путем самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра. Итоговый контроль проводится в форме промежуточной аттестации студента – экзамена (зачета).

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины, промежуточная аттестация обучающихся – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе посредством испытания в форме экзамена (зачета).

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе ее изучения. Последняя представляется в балльном исчислении согласно таблице 2.

Защита практической работы производится студентом в день ее выполнения в соответствии с учебным расписанием. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы студентом и сделанных выводов, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью собеседования или тестирования.

Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы студентом и сделанных выводов, контролирует знание студентом пройденного

материала с помощью собеседования или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра, после изучения новой темы. К экзамену (зачету) допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – практические занятия, задание для самостоятельной работы.