

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Волхонов Михаил Стакиславич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 20.06.2025 15:07:45  
Уникальный программный ключ:  
40a6db1879d6a9ee29ec8e0b02f5e4614a0998

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
"КОСТРОМСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ"

Кафедра менеджмента и права

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан экономического факультета

\_\_\_\_\_/Середа Н.А./

11 июня 2025 года

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки/Специальность	<u>38.03.02 Менеджмент</u>
Направленность (профиль)	<u>«Управление предпринимательской деятельностью»</u>
Квалификация выпускника	<u>бакалавр</u>
Форма обучения	<u>очная</u>
Срок освоения ОПОП ВО	<u>4 года</u>

Караваево 2025

Фонд оценочных средств предназначен для оценивания сформированности компетенций по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Разработчик:  
доцент кафедры менеджмента и права  
Плашкина А.С.

Утвержден на заседании кафедры  
менеджмента и права, протокол № 9 от «29 » апреля 2025 г.

Заведующий кафедрой  
Котлярова Л.Д.

Согласовано:  
Председатель методической  
комиссии экономического факультета  
Королева Е.В.

Протокол № 3 от 04.06.2025 г.

Таблица 1 – Паспорт фонда оценочных средств

Модуль дисциплины	Формируемые компетенции или их части	Оценочные материалы и средства	Количество
<b>Модуль 1.</b> Общее представление о процессе стратегического и тактического управления Тема 1. Эволюция стратегического менеджмента	ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства	Контрольная работа ТС	4 20
Тема 2. Стратегия предприятия, стратегическое управление	ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства	Опрос Контрольная работа	7 2
Тема 3. Конкурентные стратегии в период глобализации мировой экономики	ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства	Опрос Контрольная работа	7 1
Тема 4. Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента	ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства	Опрос Контрольная работа	5 1
<b>Модуль 2.</b> Стратегический анализ положения организации Тема 5. Стратегический анализ внешней и внутренней среды фирмы	ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами	Опрос Контрольная работа	7 1

	организации производства		
Тема 6. Функциональные стратегии развития организации	ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства	Опрос Контрольная работа ТС	5 1 20
Тема 7. Диверсификация	ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства	Опрос	7
<b>Модуль 3. Управление и регулирование деятельностью организаций</b>  8. Методы стратегического управления	ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства	Опрос ТС	7 20
Тема 9. Формирование стратегических целей и стратегии организации	ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства	Опрос ТС	7 20
Тема 10 Стратегический маркетинг	ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства	Реферат ТС	9 20
<b>Модуль 4. Анализ ресурсов</b>	ПКос-1 Способен	Опрос	9

организации Тема 11. Ситуационный анализ	осуществлять тактическое управление процессами организации производства	ТС	20
Тема 12. Стратегия и техническая политика предприятия	ПКос-4 Способен осуществлять деятельность по реализации корпоративной социальной политики	Опрос ТС	5 20

**1 Оценочные материалы, необходимые для  
оценки знаний, умений и навыков деятельности  
в процессе освоения дисциплины**

Таблица 2 – Формируемые компетенции\*

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Оценочные материалы и средства
Модуль 1 . Общее представление о процессе стратегического и тактического управления		
ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства	ИД-1 <sub>ПКос-1</sub> Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 <sub>ПКос-1</sub> Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с	Контрольная работа Тестирование

	целями и стратегией организации ИД-3 <sub>ПКос-1</sub> Осуществляет на тактическом горизонте управление производственными процессами, обеспечение эффективного использования производственных мощностей	
Модуль 2 Анализ положения организации.		
ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства	ИД-1 <sub>ПКос-1</sub> Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 <sub>ПКос-1</sub> Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации ИД-3 <sub>ПКос-1</sub> Осуществляет на тактическом горизонте управление производственными процессами, обеспечение эффективного использования производственных мощностей	Контрольная работа Тестирование Опрос
Модуль 3 Управление и регулирование деятельности организаций.		
ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства	ИД-1 <sub>ПКос-1</sub> Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 <sub>ПКос-1</sub> Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации ИД-3 <sub>ПКос-1</sub> Осуществляет на тактическом горизонте управление производственными процессами, обеспечение эффективного использования производственных мощностей	Опрос Тестирование Реферат
Модуль 4 Анализ ресурсов организации.		
ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление	ИД-1 <sub>ПКос-1</sub> Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 <sub>ПКос-1</sub> Разрабатывает	Опрос Тестирование

<p>процессами организации производства</p> <p>ПКос-4 Способен осуществлять деятельность по реализации корпоративной социальной политики</p>	<p>предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации</p> <p>ИД-3<sub>ПКос-1</sub> Осуществляет на тактическом горизонте управление производственными процессами, обеспечение эффективного использования производственных мощностей</p> <p>ИД-2<sub>ПКос-4</sub> Разрабатывает предложения по совершенствованию корпоративной социальной политики</p>	
---	--	--

### Оценочные материалы и средства для проверки сформированности компетенций

#### **Модуль 1 Общее представление о процессе стратегического и тактического управления**

#### **Тема 1 Эволюция стратегического менеджмента**

#### **Контрольная работа**

##### Вариант 1

1. Перечислите основные элементы стратегического менеджмента.
2. Дайте определение стратегического менеджмента.
3. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления.
4. Что из себя представляет бюджетирование и контроль?
5. Правильно ли утверждение, что стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления.

##### Вариант 2

1. Дайте определение стратегии.
2. Какое определение стратегии дают В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова.
3. Какое определение стратегического планирования дает И. Ансофф.
4. Что из себя представляет долгосрочное планирование?
5. Перечислите основные этапы стратегического менеджмента.

##### Вариант 3

1. Дайте определение стратегического управления.
2. Перечислите основные теории, дающие общее представление о процессе стратегического управления.
3. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?

4. Проанализируйте предпосылки развития стратегического управления в России?
5. Выделите пять задач стратегического управления и что они определяют.

Вариант 4

1. Какие стратегии выделяет Майкл Портер?
2. Что определяет выбор стратегии?
3. Какие стратегии выделяет И. Ансофф?
4. Что из себя представляет экстраполяция?
5. В какой период появляется первый этап стратегического управления – бюджетирование и контроль?

**Тестирование (ТС):**

*Выберите один правильный вариант ответа.*

**Какое определение стратегии даёт В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова:**

- +это генеральная программа действий
- это процесс принятия и осуществления стратегических решений
- это быстро развивающаяся область науки и практики
- это поиск эффективных путей по выполнению заданий

**Выделите правильное продолжение приведенного ниже утверждения.**

**Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование — это управление по планам, а стратегический менеджмент — это управление по ...»:**

- ориентирам
- целям
- программам
- +результатам
- проектам

**Предпосылками развития стратегического управления в России являются:**

- быстрые изменения внешней среды предприятий
- происходящие интеграционные процессы
- глобализация бизнеса
- + все ответы верны

**Вторым этапом стратегического менеджмента является:**

- краткосрочное планирование
- стратегическое планирование
- краткосрочное и стратегическое планирование
- +долгосрочное планирование

**Третий этап стратегического менеджмента – это:**

- долгосрочное планирование
- среднесрочное планирование



краткосрочное планирование  
+стратегическое планирование

**Какое количество этапов проходит стратегический менеджмент:**

один  
два  
три  
+четыре

**Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на:**

+экстраполяции продаж в предыдущие годы  
бюджетировании  
контроле  
бюджетировании и контроле

**Долгосрочное планирование основывалось на:**

стратегическом планировании  
среднесрочном планировании  
краткосрочном планировании  
+экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы

**Большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту начался к:**

+1970 - м годам  
1960 – м годам  
1980- м годам  
1990 – м годам

**Акцент в управлении долгосрочным планированием направлен на:**

+предвидение  
исследование  
творчество  
стабильность

**Акцент в управлении стратегическим планированием направлен на:**

предвидение  
+исследование  
творчество  
стабильность/реактивность

**Акцент в управлении стратегическим менеджментом направлен на:**

предвидение  
исследование  
+творчество  
стабильность/реактивность

**Акцент в управлении бюджетированием направлен на:**

предвидение  
исследование  
творчество  
+стабильность/реактивность

**Основа управления бюджетирования – это:**

изменение стратегических позиций  
учет развития рынка и внешней среды  
предвидение роста, основ и возможностей  
+контроль отклонений, комплексное управление

**Основа управления долгосрочного планирования – это:**

изменение стратегических позиций  
учет развития рынка и внешней среды  
+предвидение роста, основ и возможностей  
контроль отклонений, комплексное управление

**Основа управления стратегического планирования – это:**

+изменение стратегических позиций  
учет развития рынка и внешней среды  
предвидение роста, основ и возможностей  
контроль отклонений, комплексное управление

**Основа управления стратегического менеджмента – это:**

изменение стратегических позиций  
+учет развития рынка и внешней среды  
предвидение роста, основ и возможностей  
контроль отклонений, комплексное управление

**Огромным прорывом в теории стратегического планирования явилась работа "Конкурентные стратегии" автора:**

И.Ансоффа

+М.Портера

Д.Чандлера

Ф.Тейлора

**Предпосылками развития стратегического управления в России являются:**

быстрые изменения внешней среды предприятия  
происходящие интеграционные процессы  
глобализация бизнеса  
+все ответы верны

**Стратегический менеджмент – это:**

прогнозирование условий внутренней среды  
+комплекс стратегических управленческих решений, определяющих  
долговременное развитие организации  
усиление международной конкуренции  
прогнозы, на основе экстраполяции

**Тема 2 Стратегия предприятия, стратегическое управление**

**Вопросы для опроса:**

1.Стратегическая установка, видение и миссия.

2. Ключевые цели и задачи организации.
3. Особенности стратегических решений.
4. Уровни стратегического управления.
5. Корпоративная стратегия.
6. Деловая стратегия.
7. Функциональные стратегии.

### **Контрольная работа №1**

В соответствующей форме укажите те проблемы, решение которых позволит приблизиться к желаемому состоянию исследуемого предприятия. Затем по каждой из выявленных проблем наметьте направления их решения и сформулируйте соответствующие цели. (табл.)

Область (сфера деятельности)	Проблема	Возможные направления решения проблемы	Цели
Финансы	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
	4.	4.	4.
	5.	5.	5.
Производство	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
	4.	4.	4.
	5.	5.	5.
Кадры	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
	4.	4.	4.
	5.	5.	5.
Сбыт	1.	1.	1.

	2.	2.	2.
	3.	3.	3.
	4.	4.	4.
	5.	5.	5.

## **Контрольная работа №2**

### **Вариант 1**

1. Дайте определение понятия «Миссия»
2. Какой должна быть миссия?
3. Что отличает стратегическое решение от других типов решений?
4. Продумайте, почему для некоторых организаций очень трудно сформулировать миссию?
5. Что представляет собой корпоративный уровень управления?

### **Вариант 2**

1. Дайте определение понятия «Видение»
2. Дайте определение "Деловой стратегии"
3. В чем общий смысл цели организации?
4. В чем отличие стратегических целей от оперативных?.
5. В чем сущность функциональных стратегий.

## **Тема 3 Конкурентные стратегии в период глобализации мировой экономики**

### **Вопросы для опроса:**

1. Типы стратегий
2. Стадии формирования стратегии
3. Основные конкурентные стратегии фирмы на рынке
4. Глобальная стратегия
5. Стратегия лидерства в низких издержках
6. Стратегия дифференциации
7. Стратегия фокусирования

## **Контрольная работа**

В варианты 1 и 2 вставьте пропущенные слова:

### **Вариант 1**

*Если самостоятельно трудно дополнить пропущенные слова, выберите ответы из подсказок:*

- 1) фокусирование на сегменте;
- 2) стадия жизненного цикла;
- 3) стратегия дифференциации;
- 4) функции;

- 5) рынки;
- 6) результаты;
- 7) руководством фирмы;
- 8) организационная структура;
- 9) стратегия лидерства в области затрат;
- 10) стратегия;
- 11) родительская фирма.

Наиболее важные черты бизнес-единицы:

- а) своя \_\_\_\_;
- б) ответственность за \_\_\_\_;
- в) свои \_\_\_\_;
- г) свои основные \_\_\_\_;
- д) руководителей \_\_\_\_;
- е) предпринимательский \_\_\_\_;
- ж) своя \_\_\_\_ \_\_\_\_;
- з) отчетность непосредственно перед \_\_\_\_ \_\_\_\_;
- и) внутренние узы с \_\_\_\_ \_\_\_\_;
- к) индивидуальная \_\_\_\_ \_\_\_\_ \_\_\_\_;

## Вариант 2

Содержание стратегии:

- а) все действия фирмы и ее решения направляются на сокращение затрат; прочие характеристики (качество, сервис) являются подчиненными;
  - б) товар фирмы должен отличаться от товаров конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей; затраты играют второстепенную роль;
  - в) обработка одного или нескольких сегментов рынка и достижение там или лидерства по затратам, или особого положения, или того и другого вместе; возможные сегменты: избранные группы клиентов, географически ограниченные рынки.
- а) — (дополните);
  - б) — (дополните);
  - в) — (дополните).

## Вариант 3

Укажите соответствие действиям ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ:

- а) лидерство по затратам;
  - б) дифференциация
- 1) поддерживайте конкурентоспособные цены;
  - 2) назначьте «премиальную» цену;
  - 3) максимум усилий для увеличения доли на рынке;
  - 4) увеличьте темпы роста в тех сегментах, в которых покупатель готов платить «премиальную» цену;

- 5) добивайтесь «экономии на масштабе» по каждому виду деятельности;
- 6) обеспечьте для покупателя дополнительные услуги;
- 7) стандартизация, унификация продукции, совершенствование системы планирования;
- 8) сократите затраты, не отвечающие потребностям покупателя;
- 9) постоянный поиск путей и резервов снижения затрат;
- 10) сократите накладные расходы.

#### **Вариант 4**

Укажите соответствие действиям при реализации СТРАТЕГИИ ФИНАНСИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ:

- а) лидерство по затратам;
  - б) дифференциация
- 1) оптимальная структура капитала;
  - 2) наименее дорогие инструменты привлечения собственного и заемного капитала;
  - 3) сокращать факторы делового риска так, чтобы это соответствовало общей стратегии;
  - 4) увеличить дифференцированность так, чтобы спрос на продукцию меньше зависел от общего состояния экономики.

#### **Вариант 5**

Укажите соответствие действиям ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ:

- а) лидерство по затратам;
  - б) дифференциация
- 1) покупайте только те активы, которые могут быть использованы на «полную мощность»;
  - 2) инвестиции в активы, обеспечивающие «дифференциацию»;
  - 3) продавайте неиспользуемые активы;
  - 4) приобретайте активы с наименьшими затратами;
  - 5) покупайте активы с длительным сроком эксплуатации и обеспечивающие высокую производительность;
  - 6) минимизируйте остаток денежных средств;
  - 7) минимизируйте сроки погашения дебиторской задолженности.

### **Тема 4 Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента**

#### **Вопросы для опроса**

1. Сущность стратегического менеджмента
2. Основные этапы стратегического менеджмента
3. Необходимость становления стратегического менеджмента в России
4. Три составляющих эффективной стратегии
5. Стратегический менеджмент в отечественной практике

### Контрольная работа

Выполните расчёты по созданию трёх малых перерабатывающих предприятий: «Поиск», «Факел», «Квартет». Под каждое из этих предприятий необходимо получить инвестиционный кредит в размере 10 млн. рублей. Определите свои долгосрочные цели и сроки возврата кредита, а также выберите самый выгодный для вас вариант.

Показатели	«Поиск»	«Факел»	«Квартет»
Стоимости технологической линии (млн. рублей)	10	10	10
Срок эксплуатации (лет)	5	5	5
Износ по методу линейной амортизации (%)	20	20	20
Выручка от реализации продукции по годам (тыс. руб.)			
1 год	6400	6900	6800
2 год	7000	7200	7400
3 год	7800	8000	8200
4 год	7600	7800	8000
5 год	6600	6100	6000
Текущие расходы по годам (тыс. рублей)	3000+3% каждый год	3500+ 3% каждый год	3400+ 3% каждый год
Ставка налога на прибыль (% годовых)	24	24	24
Цена авансированного капитала (коэффициент дисконтирования)	11	10	9

Показатели	1	2	3
Объем реализации	6400	6900	6800
	7000	7200	7400
	7800	8000	8200

	7600	7800	8000
	6600	6100	6000
Текущие расходы			
Амортизация оборудования, тыс. руб.			
Прибыль			
Налог на прибыль			
Чистая прибыль			
Чистые денежные поступления (чистая прибыль + амортизация)			

### Расчет аналитических коэффициентов (критериев)

#### 1. Чистый приведенный доход (NPV)

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - I$$



Где:  $P_k$  — годовой доход за каждый год ;  
 $r$  — коэффициент дисконтирования ( $r = 16\%$ );  
 $n$  — количество лет;  
 $I$  — сумма инвестиций  
 Значение NPV должно быть больше 0

2. Индекс рентабельности инвестиций (PI).

$PI = (\sum P_k / (1 + r)^k) : I$ ;  
 Значение PI должно быть больше 1

3. Норма рентабельности проекта (IRR)

IRR=  $r$ , при котором NPV= 0

Для «Поиска» IRR= 11

Для «Факела» IRR= 10

Для «Квартета» IRR= 9

4. Срок окупаемости проекта (PP)

$n$

$\sum P_k > I$

$k$

PP «Поиск» =

PP «Факел» =

PP «Квартет» =

5. Коэффициент эффективности проекта (ARR),

где PN — среднегодовая чистая прибыль.

ARR =

Исходные данные имеют следующий вид

Коэффициенты	«Поиск»	«Факел»	«Квартет»
NPV			
PI			
IRR			
PP			
ARR			

В результате реализации вышеизложенной методики получаем итоговую таблицу.

Место	Идентификатор	Альтернатива	Оценка
		Поиск	
		Квартет	
		Факел	

Таблица 3 – Критерии оценки сформированности компетенций

Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)		
	на базовом уровне	на повышенном уровне	
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла	соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла	соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла
ИД-1 <sub>ПКос-1</sub> Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 <sub>ПКос-1</sub> Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации ИД-3 <sub>ПКос-1</sub> Осуществляет на тактическом	Студент владеет материалом по модулю, но испытывает затруднения в проведении анализа эффективности структуры управления организацией и разработке предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией	Студент показывает знание и понимание основных тем модуля. Умеет самостоятельно проводить анализ эффективности структуры управления организацией и разрабатывать предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией	Студент показывает глубокое знание и понимание основных тем модуля. Умеет самостоятельно проводить анализ эффективности структуры управления организацией. Студент владеет навыком разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с

горизонте управление производственны ми процессами, обеспечение эффективного использования производственны х мощностей	организации в осуществлении управления производственны ми процессами, обеспечении эффективного использования производственных мощностей.	организации осуществлять на тактическом горизонте управление производственны ми процессами, обеспечивать эффективное использование производственны х мощностей Студент владеет знаниями всего изученного программного материала, материал излагает последовательно.	целями и стратегией организации осуществления тактического управления производственны ми процессами, обеспечивая эффективное использование производственны х мощностей.
--	---	--	---

## Модуль 2. Анализ положения организации

### Тема 5 Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации

#### Вопросы для опроса:

1. Понятие внешней среды организации
2. Анализ макроокружения
3. Анализ микроокружения
4. Факторы внутренней среды и их оценка
5. SWOT – анализ
6. SNW – анализ
7. ПЭСТ – анализ

#### Контрольная работа

Проведите исследование конкурентных позиций Вашей организации с помощью SNW-подхода. Перечень стратегических позиций определите самостоятельно.

Перечень стратегических позиций	Оценка конкурентной позиции
---------------------------------	-----------------------------

	сильная S (+)	нейтральная N (+)	слабая W (+)
<b>1. Предприятие в целом</b> 1. 2. 3. 4. 5.			
<b>2. Финансы</b> 1. 2. 3. 4. 5.			
<b>3. Производство:</b>			
<b>в том числе растениеводство</b> 1. 2. 3. 4. 5.			
<b>в том числе животноводство</b> 1. 2. 3. 4. 5.			
<b>4. Кадры</b> 1. 2. 3. 4. 5.			
<b>5. Сбыт и снабжение</b> 1. 2. 3. 4. 5.			

## **Тема 6 Функциональные стратегии развития предприятия (организации)**

### **Вопросы для опроса:**

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

### **Контрольная работа**

#### **Вариант 1**

1. Какие основные виды функциональных стратегий целесообразно разрабатывать для предприятия?
2. Раскройте содержание и назначение стратегии маркетинга
3. Что представляет собой стратегия маркетинга?
4. Выделите составляющие элементы стратегии производства
5. Выделите основные элементы стратегии маркетинга

#### **Вариант 2**

1. Что представляет собой финансовая стратегия?
2. Является ли производственная деятельность основной функцией организации
3. Какие действия необходимы для разработки производственной стратегии
4. В чем сущность инновационной стратегии

#### **Критерии оценки:**

Каждый правильный ответ оценивается в 1 балл - в случае, если студент исчерпывающе и логически стройно формулирует основные понятия. Максимальное количество баллов – 5, минимальное – 3.

### **Тестирование (ТС):**

*Выберите один правильный вариант ответа:*

#### **Функциональные стратегии – это:**

стратегии на стадии зарождения отрасли

стратегии поведения в конкурентной среде

+стратегия маркетинга, финансовая стратегия, производственная стратегия и т.д.

стратегия сокращения

#### **Стратегия маркетинга рассматривается в зарубежной практике как:**

стратегия выживания

стратегия стабилизации и выживания

+одна из ведущих функциональных стратегий

стратегия фокусирования

**Маркетинговая стратегия организации призвана создавать:**

+ необходимые условия для достижения желаемой конкурентной позиции за определенный период времени

необходимые условия для решения оперативных задач

необходимые условия для решения операционных задач

необходимые условия для решения проблем персонала организации

**Стратегия "сбор урожая" может применяться к:**

+товару, объем сбыта которого неуклонно сокращается

товару, объем сбыта которого постоянно увеличивается

товару, объем сбыта которого увеличивается и сокращается

товару, который не находит своего покупателя

**Стратегия ликвидации всего ассортимента продукции применяется когда:**

товары пользуются спросом

предложение их ограничено

+товары " не идут" (устаревший товар не находит своего потребителя)

товары дифференцированы

**Стратегия цен (ценообразования) предусматривает:**

наличие высокой цены товара

наличие дифференцированного товара

широкий круг потребителей

+обоснование и разработку механизма определения цен на производимые товары

**Нулевой канал реализации товара – это:**

продажа товара через розничного торговца

продажа товара через мелких оптовиков

продажа товара через розничного торговца и крупных оптовиков

+продвижение товара от производителя к потребителю

**Финансовая стратегия предполагает:**

наем персонала

обоснование цены товара и услуг

+формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии организации

формирование трудовых ресурсов

**Наиболее детальное финансовое планирование осуществляется в:**

рамках долгосрочного финансового плана

рамках среднесрочного финансового плана

рамках долгосрочного и среднесрочного финансового плана

+рамках краткосрочного финансового плана

**Организационная инновация представляет собой:**

формирование и использование трудовых ресурсов

обоснование базовой стратегии организации

процесс формирования стратегии

+процесс совершенствования организации производства и управления на предприятии

**Социальная инновация – это:**

процесс обновления производственного потенциала

процесс обновления сбытового потенциала

процесс обновления производственного и сбытового потенциала

+процесс улучшения социальной сферы предприятия

**Анализ инновационной ситуации является:**

+исходным моментом процесса формирования инновационной стратегии предприятия

исходным моментом базовой стратегии предприятия

исходным моментом конкурентных стратегий предприятия

исходным моментом базовой и конкурентной стратегии предприятия

**Защитная инновационная стратегия предприятия направлена на:**

стратегический контроль инновационной деятельности

контроль инновационной деятельности

объем финансовых ресурсов предприятия

+сохранение позиций на рынке и поддержание жизненного цикла выпускаемой продукции

**Основные элементы стратегии производства — это:**

планирование производства и контроль

повышение производительности труда

человеческий фактор на производстве

+все ответы верны

**Функциональные стратегии разрабатываются:**

+плановиками

инженерами

менеджерами

кадровиками

**Социальная стратегия относится:**

к корпоративным стратегиям

к базовым стратегиям

+к функциональным стратегиям

к отраслевым стратегиям

**Основные компоненты финансовой стратегии — это:**

структура предпринимательства

структура накопления и потребления

структура задолженности

+структура финансирования функциональных стратегий и крупных программ

**Инновационная стратегия предприятия должна отражать:**

структурную перестройку, направленную на повышение

конкурентоспособности и жизнеспособности предприятия

научную организацию труда

+содержание и основные направления процесса инновационного развития предприятия

### **Основные компоненты финансовой стратегии — это:**

структура предпринимательства

структура накопления и потребления

структура задолженности

+структура финансирования функциональных стратегий и крупных программ

### **Инновационная стратегия предприятия должна отражать:**

структурную перестройку, направленную на повышение

конкурентоспособности и жизнеспособности предприятия

научную организацию труда

+содержание и основные направления процесса инновационного развития предприятия

## **Тема 7 Диверсификация**

### **Вопросы для опроса**

1. Цели и мотивы диверсификации
2. Интеграция и диверсификация
3. Основные формы объединений
4. Выгоды и издержки диверсификации
5. Финансово-промышленные группы
6. Опасности и трудности диверсификации
7. Финансово-коммерческие группы

Таблица 4 – Критерии оценки сформированности компетенций

Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)		
	на базовом уровне	на повышенном уровне	
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла	соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла	соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла
ИД-1 <sub>ПКос-1</sub> Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности	Студент владеет материалом по модулю, но испытывает затруднения в проведении анализа	Студент показывает знание и понимание основных тем модуля. Умеет самостоятельно проводить анализ	Студент показывает глубокое знание и понимание основных тем модуля. Умеет самостоятельно проводить анализ
ИД-2 <sub>ПКос-</sub>	эффективности		



<p>1Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации</p> <p>ИД-З<sub>ПКос-1</sub></p> <p>Осуществляет на тактическом горизонте управление производственными процессами, обеспечение эффективного использования производственных мощностей</p>	<p>структуры управления организацией и разработке предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, в осуществлении управления производственными процессами, обеспечении эффективного использования производственных мощностей.</p>	<p>эффективности структуры управления организации и разрабатывать предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, осуществлять на тактическом горизонте управление производственными процессами, обеспечивать эффективное использование производственных мощностей</p> <p>Студент владеет знаниями всего изученного программного материала, материал излагает последовательно.</p>	<p>эффективности структуры управления организации</p> <p>Студент владеет навыком разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, осуществления тактического управления производственными процессами, обеспечивая эффективное использование производственных мощностей.</p>
--	--	---	--

### **Модуль 3 Управление и регулирование деятельности организаций.**

#### **Тема 8 Методы стратегического управления**

##### **Вопросы для опроса:**

1. Эволюция управленческих систем
2. Управление стратегическими задачами
3. Управление по слабым и сильным сигналам

4. Управление стратегическим набором
5. Взаимосвязь стратегической позиции предприятия и стратегического выбора.
6. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
7. Анализ стратегических задач развития предприятия.

**Тестирование (ТС):**

*Выберите один правильный вариант ответа:*

**Силы прямого воздействия на предприятие не включают:**

- +трудовые ресурсы
- потребителей
- международные события
- законы и государственные органы

**Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) - это:**

внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций

восприимчивость к требованиям внешней среды;

- +отдельный сегмент рынка, на который предприятие имеет выход
- отдельный сегмент рынка, на который предприятие не имеет выхода

**При высоких уровнях нестабильности необходимо готовить решение когда:**

- поступают сильные сигналы
- +когда поступают слабые сигналы
- когда не поступает никаких сигналов
- когда поступают слабые и сильные сигналы

**Управление на основе ранжирования задач представляет собой:**

- +процесс, затрагивающий все уровни организации и продолжающийся несколько месяцев
- процесс непредсказуемых событий
- процесс предсказуемых событий
- процесс предсказуемых и непредсказуемых событий

**Очевидные конкретные проблемы в организации называются:**

- определяемыми по слабым сигналам
- +определяемыми по сильным сигналам
- определяемыми по неточным признакам
- определяемыми по слабым сигналам и неточным признакам

**Проблемы, которые определяются по ранним и неточным признакам наступления важных событий во внешней и внутренней среде организации называются:**

- +определяемыми по слабым сигналам
- определяемыми по сильным сигналам
- определяемыми по неточным признакам
- определяемыми по слабым сигналам и неточным признакам

**Выбор стратегии реагирования на возникновение проблемы зависит от:**

периода времени

быстроты развития ситуации во внутренней среде

+быстроты развития конкретной опасной ситуации во внешней среде  
обычных правил и процедур

**Сроки нормальной реакции – это:**

обычные правила и процедуры

+периоды времени, когда обычная реакция организации осуществляется на  
основе системы регулярного планирования и реализации планов

развитие конкретной ситуации

очередность действий при сильных сигналах

**Проблемы, которые ускользают от наблюдателей, превращаются в:**

сильные сигналы

слабые сигналы

+стратегические неожиданности

сильные и слабые сигналы

**Одним из принципов организации в ближней и дальней перспективах является:**

+стратегическая гибкость организации

определение стратегической уязвимости организации

определение перечня наиболее вероятных и существенных для организации  
неожиданностей

оценка гибкости в каждой стратегической зоне хозяйствования

**Стратегические факторы — это:**

+направления развития внешней среды

направления развития внутренней среды

направления развития внешней и внутренней среды

**Стратегическая задача — это:**

+будущее событие

определение стратегической уязвимости предприятия

синергизм и внутренние взаимосвязи

стратегическая гибкость организации

**Возникновение и обоснование стратегических задач связано с появлением  
во внешней среде организации:**

+возможностей и угроз, ставящих под удар её деятельность

возможностей

угроз

угроз со стороны конкурентов

**Организация проводит пересмотр стратегии:**

каждый год

каждый месяц

каждый квартал

+один раз в несколько лет

**Анализ основных тенденций изменения внешней среды помогает  
организации:**

+своевременно выявить дополнительные стратегические задачи

своевременно принять оперативные решения  
своевременно принять тактическое решение  
своевременно отреагировать на слабые сигналы

**Основным в процессе стратегического планирования становится решение проблем, связанных с:**

влиянием внутренней среды на организацию  
+влиянием внешней среды на организацию  
анализом стратегических задач  
анализом существенных событий

**В современных условиях хозяйствования любой организации следует:**

+разделить анализ стратегических задач и анализ стратегического планирования  
не разделять анализ стратегических задач и анализ стратегического планирования  
использовать только анализ стратегических задач  
не уделять особого внимания стратегическому анализу

**Нежелательные последствия для организации влекут за собой:**

сильные сигналы  
слабые сигналы  
+спонтанные изменения  
изменения на основе ранжирования стратегических задач

**Управление сопротивлением – это:**

+промежуточный подход, реализуемый в сроки, диктуемые развитием событий во внешне среде  
незначительные перемены  
значительные перемены

**Метод адаптивных изменений представляет собой:**

разработку модульного плана изменений  
организацию внедрения спланированных изменений в короткие сроки  
формирование плана мероприятий для устранения проанализированных проблем

\*постепенные, незначительные перемены, которые длительное время оказывают влияние на основные критерии организации (структуру организации, распределение управленческих полномочий, компетентность персонала и т.п.)

**Тема 9.Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.**

**Вопросы для опроса:**

1. Определение цели организации
2. Создание стратегии
3. Реализация стратегии
4. Виды целей
5. Установление долгосрочных стратегических целей
6. Совокупность целей организации и их приоритеты
7. Требования к целям

## **Тема 10 Стратегический маркетинг**

### **Реферат**

1. Специфика применения конкурентных стратегий, наиболее распространенных в компаниях России
2. Стратегия сегментирования рынка
3. Методы продвижения товара
4. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга
5. Составляющие стратегического маркетинга
6. Основные компоненты маркетинговой стратегии развития предприятия
7. Матрица Игоря Ансоффа
8. Товарно-маркетинговая стратегия
9. Стратегия управления персоналом

### **Тестирование (ТС):**

*Выберите один правильный вариант ответа:*

**Стратегия маркетинга рассматривается в зарубежной практике как:**

стратегия выживания

стратегия стабилизации и выживания

+одна из ведущих функциональных стратегий

стратегия фокусирования

**Маркетинговая стратегия организации призвана создавать:**

+ необходимые условия для достижения желаемой конкурентной позиции за определенный период времени

необходимые условия для решения оперативных задач

необходимые условия для решения операционных задач

необходимые условия для решения проблем персонала организации

**Стратегия "сбор урожая" может применяться к:**

+товару, объем сбыта которого неуклонно сокращается

товару, объем сбыта которого постоянно увеличивается

товару, объем сбыта которого увеличивается и сокращается

товару, который не находит своего покупателя

**Стратегия ликвидации всего ассортимента продукции применяется когда:**

товары пользуются спросом

предложение их ограничено

+товары " не идут" (устаревший товар не находит своего потребителя)

товары дифференцированы

**Стратегия цен (ценообразования) предусматривает:**

наличие высокой цены товара

наличие дифференцированного товара

широкий круг потребителей

+обоснование и разработку механизма определения цен на производимые товары

**Нулевой канал реализации товара – это:**

продажа товара через розничного торговца

продажа товара через мелких оптовиков

продажа товара через розничного торговца и крупных оптовиков

+продвижение товара от производителя к потребителю

**На этапе упадка жизненного цикла товара чаще всего применяется:**

стратегия "перекрытия " товара

стратегия фокусирования

стратегия роста

+стратегия ликвидации товара

**Одноуровневый канал реализации товара предполагает:**

+розничного торговца

крупного оптового торговца

крупного, мелкого и розничного оптового торговца

мелкого оптового торговца

**Трехуровневый канал реализации товара предполагает**

розничного торговца

крупного оптового торговца

+крупного, мелкого и розничного оптового торговца

мелкого оптового торговца

**Двухуровневый канал реализации товара предполагает:**

+розничного и оптового торговца

крупного оптового торговца

крупного, мелкого и розничного оптового торговца

мелкого оптового торговца

**Важным элементом маркетинговой стратегии является:**

стратегия дизайна товара

стратегия продвижения товара

стратегия "перекрытия" товаров друг другом

+товарная стратегия (стратегия нового товара)

**Предприятие не может оказать никакого воздействия на:**

внутренние факторы

внешние и внутренние факторы

+внешние факторы

факторы, влияющие на цену товара

**Стратегия упрощения ассортимента используется тогда, когда:**

+не хватает средств для поддержания всего ассортимента продукции  
товары "не идут"

не определена цена на производимые товары

отсутствует спрос на товары

**Цели, основанные на сбыте, характерны для:**

+агрессивных предприятий, пытающихся увеличить объемы сбыта и свою долю рынка

не агрессивных предприятий

конкурирующих предприятий

поставщиков

**Нижнюю границу цен определяют:**

внешние факторы

+внутренние факторы

внешние и внутренние факторы

конкуренты

**В процессе установления цен на товары следует учитывать воздействие факторов:**

внешних

внутренних

+внешних и внутренних

конкурентов

**Цели, основанные на существующем положении, ориентированы на:**

+избежание спада в сбыте и минимизации воздействий правительства, конкурентов и т.д.

избежание спада

избежание спада и сбыта

избежание спада сбыта и продвижения товара

**Слишком высокая цена:**

+не позволяет формировать спрос

позволяет формировать спрос

не позволяет получение максимальной прибыли

влияет на цену конкурентов

**Стратегия маркетинга, или маркетинговая стратегия развития предприятия представляет собой:**

+совокупность направлений его деятельности на рынке

стратегическое планирование на предприятии

долгосрочное планирование

стратегическое и долгосрочное планирование

**Основными элементами стратегии маркетинга являются:**

стратегия товара

стратегия товародвижения

стратегия цен

+все ответы верны

Таблица 5 – Критерии оценки сформированности компетенций

Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)		
	на базовом уровне	на повышенном уровне	
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла	соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла	соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла
ИД-1 <sub>ПКос-1</sub> Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 <sub>ПКос-1</sub> Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации ИД-3 <sub>ПКос-1</sub> Осуществляет на тактическом горизонте управление производственными процессами, обеспечение эффективного использования производственных	Студент владеет материалом по модулю, но испытывает затруднения в проведении анализа эффективности структуры управления организацией и разработке предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации в осуществлении управления производственными процессами, обеспечении эффективного использования	Студент показывает знание и понимание основных тем модуля. Умеет самостоятельно проводить анализ эффективности структуры управления организации и разрабатывать предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации осуществлять на тактическом горизонте управление производственными процессами, обеспечивать	Студент показывает глубокое знание и понимание основных тем модуля. Умеет самостоятельно проводить анализ эффективности структуры управления организацией. Студент владеет навыком разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации осуществления тактического управления производственными процессами,



х мощностей.	производственных мощностей.	эффективное использование производственных мощностей Студент владеет знаниями всего изученного программного материала, материал излагает последовательно.	обеспечивая эффективное использование производственных мощностей.
--------------	-----------------------------	--	---

#### **Модуль 4. Анализ ресурсов организации.**

##### **Тема 11 Ситуационный анализ**

###### **Вопросы для опроса**

1. Анализ ресурсов организации
2. Цели, принципы и этапы ситуационного анализа и уровни его проведения
3. Методологические принципы ситуационного анализа
4. Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков
5. Методология и методика SWOT – анализа
6. Стратегический стоимостной анализ
7. Оценка силы конкурентной позиции фирмы
8. Определение стратегических подходов и проблем фирмы
9. Обобщающие выводы по ситуационному анализу

##### **Тема 12 Стратегия и техническая политика предприятия**

###### **Вопросы для опроса**

1. Стратегия инновационных предприятий
2. Этапы формирования стратегии предприятия
3. Условия реализации стратегии
4. Составляющие процесса реализации стратегии
5. Необходимые условия реализации стратегии

###### **Тестирование (ТС):**

*Выберите один правильный вариант ответа:*

**Правильно ли утверждение, что стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления — бюджетирования, перспективного и стратегического планирования:**

+да

нет

**Какое определение стратегии даёт В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова:**

+это генеральная программа действий

это процесс принятия и осуществления стратегических решений

это быстро развивающаяся область науки и практики

это поиск эффективных путей по выполнению заданий

**Выделите правильное продолжение приведенного ниже утверждения.**

**Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование — это управление по планам, а стратегический менеджмент — это управление по ...»:**

ориентирам

целям

программам

+результатам

проектам

**Предпосылками развития стратегического управления в России являются:**

быстрые изменения внешней среды предприятий

происходящие интеграционные процессы

глобализация бизнеса

+ все ответы верны

**Какое из ниже предложенных определений характеризует цель организации:**

философия и предназначение, смысл существования организации

предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки

+конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе

**Какими особенностями характеризуются стратегические решения:**

инновационны по своей природе

неопределенны по своей природе

субъективны по своей природе

+все ответы верны

**Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы:**

политика

тактика

миссия

+видение

план

**К числу стратегических решений можно отнести:**

реконструкцию предприятия  
внедрение новой технологии  
выход на новые рынки сбыта  
приобретение, слияние предприятий  
+все ответы верны

**Корпоративная стратегия — это:**

стратегия конкуренции  
стратегия инноваций  
стратегия маркетинга  
+стратегия бизнеса

**Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена:**

+на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами

на придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов

на наём и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов

на создание более выгодного имиджа предприятия, рекламной марки продуктов, т.е. бренда

**Стратегия дифференциации относится:**

к функциональным стратегиям  
+к базовым стратегиям  
к корпоративным стратегиям  
к конкурентным стратегиям

**Глобальная стратегия основана:**

на стандартизации товара и стандартизации рекламы

+на стандартизации товара и использовании мирового маркетинга

на фрагментарной деятельности предприятий отрасли

на полностью тождественной стратегии внешнеэкономической деятельности.

**Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает:**

активную атаку на лидера

ведение интенсивной конкурентной борьбы

реализацию стратегии инноваций

+охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов

**Выберите важнейшие вопросы, в ответе на которые, по определению В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой, заключается сущность стратегического менеджмента:**

в каком положении предприятие находится в настоящее время

в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет

каким способом достигнуть желаемого положения

+все ответы верны

**Определите первоначальный этап стратегического менеджмента:**

оперативное планирование

стратегический выбор  
долгосрочное планирование  
+стратегический анализ  
реализация стратегии

**Эффективная стратегия предприятия должна основываться на трёх составляющих:**

правильно выбранные долгосрочные цели  
быстрые изменения внешней среды предприятия  
реальная оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия  
+все ответы верны

**Стратегические факторы — это:**

+направления развития внешней среды  
направления развития внутренней среды  
направления развития внешней и внутренней среды

**Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Необходимы своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию. Такими фильтрами являются:**

цели  
стратегия  
миссия  
+все ответы верны

**В основе анализа среды деятельности предприятия должны лежать следующие общеметодологические принципы:**

системный подход  
принцип учёта специфики предприятия  
комплексный анализ  
+все ответы верны

**К составляющим внешней среды относят:**

+микроокружение  
мегаокружение  
+макроокружение  
миниокружение

**Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем — это:**

ПЭСТ-анализ  
SWOT-анализ  
+управленческий анализ  
проблемный анализ

**На какой из пяти ступеней ситуационного анализа происходит SWOT-анализ?**

на 1-й

+на 2-й

на 3-й

на 4-й

**Основные элементы стратегии производства — это:**

планирование производства и контроль

повышение производительности труда

человеческий фактор на производстве

+все ответы верны

**Функциональные стратегии разрабатываются:**

+плановиками

инженерами

менеджерами

кадровиками

**Социальная стратегия относится:**

к корпоративным стратегиям

к базовым стратегиям

+к функциональным стратегиям

к отраслевым стратегиям

**Основные компоненты финансовой стратегии — это:**

структура предпринимательства

структура накопления и потребления

структура задолженности

+структура финансирования функциональных стратегий и крупных программ

**Инновационная стратегия предприятия должна отражать:**

структурную перестройку, направленную на повышение

конкурентоспособности и жизнеспособности предприятия

научную организацию труда

+содержание и основные направления процесса инновационного развития предприятия

**Базовые стратегии — это:**

стратегия роста

стратегия сокращения

комбинированная стратегия

+все ответы верны

**Интегрированный рост организации предполагает:**

+развитие фирмы на основе обратной, прямой, горизонтальной интеграции (т.е. получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами)

реализация технологически новой продукции на существующем рынке

реализацию технологически новой продукции на новых рынках

сочетание основных стратегий

**Стратегия сокращения означает:**

+закрытие, продажу одного из своих подразделений, бизнесов

сбор урожая (постепенное сокращение бесперспективного бизнеса)

развитие фирмы на основе обратной, прямой, горизонтальной интеграции

создание новых производств, совпадающих с профилем организации  
сочетание отдельных базовых стратегий

**Финансово-промышленная группа — это:**

новый тип хозяйственных объединений  
форма объединения при несвязной диверсификации  
стратегический союз, не предполагающий объединения собственности  
+ группа финансово-взаимосвязанных предприятий

**Мотивы диверсификации предполагают:**

доступ к технологии, рынкам, ресурсам  
снижение риска  
экономия на масштабе производства  
совместную деятельность (сбыт, маркетинг и др.)  
пробелы в производственной цепи  
+ все ответы верны

**Система определения позиций отражает:**

долгосрочное стратегическое планирование  
+ управление путём выбора стратегических позиций  
задачи, которые диктует окружающая обстановка  
справочники и инструкции

**Стратегическая задача — это:**

+ будущее событие  
определение стратегической уязвимости предприятия  
синергизм и внутренние взаимосвязи  
стратегическая гибкость организации

**Система своевременного реагирования на происходящие изменения включает:**

+ управление в условиях неожиданных событий  
управление по слабым и сильным сигналам  
управление на основе ранжирования стратегических задач  
финансовый контроль

**Какой вид стратегического управления используется при уровне нестабильности, оцениваемом в 4 балла, согласно шкале И. Ансоффа:**

управление на основе гибких экспертных решений  
управление на основе экстраполяции тенденций  
управление на основе предвидения изменений) стратегическое планирование  
+ ранжирование стратегических задач

**При высоком уровне нестабильности внешней среды решения следует готовить когда:**

поступают сильные сигналы  
+ поступают слабые сигналы  
поступают и сильные, и слабые сигналы  
поступают самые сильные сигналы

**Стратегия - это:**

+ генеральная программа действий, выявляющая приоритет проблем и ресурсы для достижения цели

краткосрочная программа действий

краткосрочная и среднесрочная программа действий

краткосрочная и долгосрочная программа действий

**Стратегическое управление - это:**

процесс быстро развивающейся науки и практики управления

это процесс внутрифирменного планирования

+это процесс принятия и осуществления стратегических решений

это процесс долгосрочного планирования

**Стратегический менеджмент основан:**

+на принятии управленческих решений

на не принятии управленческих решений

на использовании внутреннего маркетинга

на расширении рынка сбыта

**Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошлого:**

один

два

три

+четыре этапа

**Разработка стратегии деятельности любой организации начинается с анализа:**

внутренней среды

окружающей среды

+внешней среды

внутренней и окружающей среды

**Цели организации разрабатываются:**

специалистами

производственным подразделением

+высшим руководством

специалистами, рабочими

**Стратегические решения могут быть:**

краткосрочными и оперативными

+долгосрочными

оперативными

среднесрочными и оперативными

**Крупная фирма с дивизиональной структурой имеет:**

один

два

+три

четыре уровня стратегических решений

**Деловая стратегия (бизнес-стратегия) характеризуется как:**

стратегия групповой деятельности

+стратегия конкуренции

стратегия индивидуальной деятельности

корпоративная стратегия

**Функциональные стратегии разрабатываются на основе:**

деловой стратегии

корпоративной стратегии

+корпоративной и деловой стратегии

стратегии фокусирования

**Корпоративная стратегия включает:**

+распределение ресурсов

решения о диверсификации производства

решения о повышении квалификации руководителей и сотрудников

единую стратегическую ориентацию подразделений

**Стратегические факторы - это:**

+направления развития внешней среды

корректировка стратегических целей

направления развития внутренней и внешней среды

корректировка стратегических планов

**Важная роль в процессе внутреннего анализа отводится:**

производственному анализу

инвестиционному

+финансовому

маркетинговому анализу

**Модель пяти сил была предложена:**

+М. Портером

О.С. Виханским

И. Ансоффом

Р. Акоффом

**Фундаментальной составляющей анализа конкурентов является:**

оценка дохода

оценка прибыли

+оценка их затрат

оценка дохода и прибыли

**Следствием конкуренции является:**

обострение производственных отношений

обострение рыночных отношений

обострение производственных и рыночных отношений

+обострение производственных и рыночных отношений, повышение эффективности хозяйственной деятельности

**Стратегия лидерства в низких издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ:**

за счет высоких затрат

+за счет низких затрат

за счет высоких цен

за счет высоких цен и качества

**Стратегия фокусирования как правило присуща:**

+мелким предприятиям

крупным предприятиям



объединению нескольких предприятий  
средним и крупным предприятиям

**Особое внимание в системе стратегического управления придаётся:**

разработке оперативных решений

+разработке целей

разработке программ

разработке оперативных решений и программ

**Глобальный рынок - это:**

внутренний рынок

региональный рынок

+международный рынок

внутренний и внешний рынок

**Угрозу стратегическим планам представляет:**

международная специализация

+международная конкуренция

международное разделение труда

международная специализация и интеграция

**Возможными направлениями реализации глобальной стратегии являются:**

экспорт товаров

+франчайзинг

консалтинг

продажа лицензий

**Стратегии инвестиций в товарные рынки определяют:**

инновационные решения

инновационные и инвестиционные решения

информационные решения

+инвестиционные решения

**Важным шагом в стратегическом развитии является:**

определение роли фирмы

определение имиджа фирмы

+определение миссии фирмы

определение цели фирмы

**Силы прямого воздействия на предприятие не включают:**

+трудовые ресурсы

потребителей

международные события

законы и государственные органы

**Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) - это:**

внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций

восприимчивость к требованиям внешней среды;

+отдельный сегмент рынка, на который предприятие имеет выход

отдельный сегмент рынка, на который предприятие не имеет выхода

**При высоких уровнях нестабильности необходимо готовить решение когда:**

поступают сильные сигналы

+когда поступают слабые сигналы

когда не поступает никаких сигналов

когда поступают слабые и сильные сигналы

**Дифференциация продукции ориентирована на покупателей, которые:**

+готовы заплатить больше, но за более высокое качество

готовы заплатить меньше за более высокое качество

готовы заплатить меньше за низкое качество

готовы заплатить больше за товары-заменители

**Низкоценовому лидерству присущи следующие риски:**

+технологические изменения

неспособность вовремя вносить изменения в товар

сосредоточение усилий на каком-либо сегменте рынка

возможность копирования конкурентных преимуществ лидерства по издержкам фирмами-конкурентами

**Комплексная целевая программа развития предприятия должна разрабатываться:**

+высшим руководством

отдельным подразделением

всем коллективом

специалистами

**Термин "стратегическое управление" был введен в обиход на стыке:**

20 – 30-х гг.

30 – 40-х гг.

40 – 50-х гг.

**+60 – 70-х гг.**

**Стратегичность управления 50 – 60-х гг. – это:**

краткосрочное планирование

среднесрочное планирование

краткосрочное и среднесрочное планирование производства продукции

+долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков

**Смысл стратегического выбора существенно изменился в:**

80-е гг.

90-е гг.

+70-е гг.

60-е гг.

**Учет фактора времени в стратегическом управлении – это:**

+ориентация на долгосрочную перспективу

ориентация на краткосрочную перспективу

ориентация на среднесрочную перспективу

ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу

**Основой построения системы стратегического управления:**

функции и организационные структуры

процедуры, техника и технология

производство товаров и услуг

+люди, системы информационного обеспечения, рынок

**Подход к управлению персоналом в стратегическом управлении – это:**

взгляд на работника как на ресурс организации

+взгляд на работника как на основу организации, её главную ценность и источник ее благополучия

взгляд на работников как на исполнителей отдельных работ и функций

взгляд на работника как на ресурс организации и как на исполнителей отдельных работ и функций

**Критерии эффективности стратегического управления – это:**

прибыльность и рациональность использования производственного потенциала

самовыражение и власть

+своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

нерациональность использования производственного потенциала

**Стратегическое управление призвано обеспечить фирме:**

+выживание в долгосрочной перспективе

ориентацию на краткосрочную перспективу

ориентацию на среднесрочную перспективу

ориентацию на краткосрочную и среднесрочную перспективу

**Выживание в долгосрочной перспективе означает что:**

фирма не справляется со своими задачами

+фирма довольно успешно справляется со своими задачами

фирма может владеть жалкое существование

фирма не рационально использует свои ресурсы

**Миссия стратегического управления:**

производство товаров и услуг с целью получения дохода от реализации

производство товаров, выполнение работ, оказание услуг

+выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением

производство товаров с целью получения максимальной прибыли

**По Хиггенсу, стратегическое управление – это:**

+процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением

процесс управления с целью получения прибыли

процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением

**Слагаемые стратегического управления – это:**

стратегический анализ

стратегический выбор

реализация стратегии

+все ответы верны

**Первый компонент стратегического анализа определяет:**

основные задачи

видение

видение и миссию

+цель, основные задачи и силовые (властные) отношения внутри организации

**Вторым компонентом стратегического анализа является:**

исследование внутренней среды организации

+исследование внешней обстановки или характеристик внешней среды, в которой действует организация

анализ затрат конкурентов

исследование внутренней и внешней среды организации

**Внешняя обстановка должна быть определена в:**

неясных терминах

+точных и ясных терминах

неточных терминах

неточных и неясных терминах

Таблица 6 – Критерии оценки сформированности компетенций

Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)		
	на базовом уровне	на повышенном уровне	
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла	соответствует оценке «хорошо» 65-85% от максимального балла	соответствует оценке «отлично» 86-100% от максимального балла
ИД-1 <sub>ПКос-1</sub> Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 <sub>ПКос-1</sub> Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией	Студент владеет материалом по модулю, но испытывает затруднения в проведении анализа эффективности структуры управления организацией и разработке предложений по рационализации структуры управления	Студент показывает знание и понимание основных тем модуля. Умеет самостоятельно проводить анализ эффективности структуры управления организацией и разрабатывать предложения по рационализации структуры управления	Студент показывает глубокое знание и понимание основных тем модуля. Умеет самостоятельно проводить анализ эффективности структуры управления организацией. Студент владеет навыком разработки предложений по рационализации

<p>организации ИД-3<sub>ПКос-1</sub> Осуществляет на тактическом горизонте управление производственны ми процессами, обеспечение эффективного использования производственны х мощностей ИД-2<sub>ПКос-4</sub> Разрабатывает предложения по совершенствован ию корпоративной социальной политики</p>	<p>производством в соответствии с целями и стратегией организации в осуществлении управления производственны ми процессами, обеспечении эффективного использования производственных мощностей, в разработке предложений по совершенствовани ю корпоративной социальной политики</p>	<p>производством в соответствии с целями и стратегией организации осуществлять на тактическом горизонте управление производственны ми процессами, обеспечивать эффективное использование производственны х мощностей, разрабатывать предложения по совершенствован ию корпоративной социальной политики. Студент владеет знаниями всего изученного программного материала, материал излагает последовательно.</p>	<p>структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, осуществления тактического управления производственны ми процессами, обеспечивая эффективное использование производственны х мощностей, совершенствован ия корпоративной социальной политики.</p>
---	---	---	---

## **2 ОЦЕНИВАНИЕ ПИСЬМЕННЫХ РАБОТ СТУДЕНТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЕМЫХ УЧЕБНЫМ ПЛАНОМ**

Письменные работы учебным планом не предусмотрены.

### **3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Форма промежуточной аттестации по дисциплине *экзамен*.

#### **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**ПКос-1 Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства**  
**Задания закрытого типа**

*Выберите один правильный вариант ответа:*

**1. Акцент в управлении тактическим планированием направлен на:**

- +предвидение
- исследование
- творчество
- стабильность/реактивность

**2. Предпосылками развития стратегического и тактического управления в России являются:**

- быстрые изменения внешней среды предприятия
- происходящие интеграционные процессы
- глобализация бизнеса
- +все ответы верны

**Задания открытого типа**

*Дополните*

**1. Комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации производства это \_\_\_\_\_**

Ответ: Стратегический менеджмент

**Дайте развернутый ответ на вопрос:**

**1. Назовите предпосылки развития стратегического и тактического управления в России.**

Правильный ответ:

Предпосылками развития стратегического и тактического управления в России являются быстрые изменения внешней среды предприятия, происходящие интеграционные процессы, глобализация бизнеса.

**2. Что предполагает интегрированный рост организации?**

Правильный ответ:

Интегрированный рост организации предполагает развитие фирмы на основе обратной, прямой, горизонтальной интеграции (т.е. получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами)

**3. Что включает контур тактического управления?**

Правильный ответ:

Контур тактического управления включает выявление расхождений, анализ причин, выработку управляющих воздействий, фиксацию результатов.

**4. На что ориентирован стратегический поиск?**

Правильный ответ:

Стратегический поиск ориентирован на системный анализ новых путей повышения доходности организации, сбор информации о состоянии окружающей среды и широкую оценку поля возможностей в целях предварительного выбора на традиционных и потенциальных рынках сбыта.

**5. Что отражает организационное развитие?**

Правильный ответ:

Организационное развитие отражает приведение хозяйственной деятельности в конкретные организационные рамки путем выработки модели организационной среды, которая позволит добиться поставленных целей.

**6. На каких составляющих должна основываться эффективная стратегия организации?**

Правильный ответ:

Эффективная стратегия организации должна основываться на трёх составляющих: 1. Правильно выбранные долгосрочные цели; 2. Быстрые изменения внешней среды организации; 3. Реальная оценка собственных ресурсов и возможностей организации производства.

**7. Что определяют слагаемые стратегического управления?**

Правильный ответ:

Слагаемые стратегического управления определяют: стратегический анализ, стратегический выбор, реализацию стратегии.

**ПКос-4 Способен осуществлять деятельность по реализации корпоративной социальной политики**

**Задания закрытого типа**

**Выберите один правильный вариант ответа:**

**1. Корпоративная стратегия включает:**

+распределение ресурсов  
решения о диверсификации производства  
решения о повышении квалификации руководителей и сотрудников  
единую стратегическую ориентацию подразделений

**2. Социальная стратегия относится к:**

корпоративным стратегиям  
базовым стратегиям  
+ функциональным стратегиям  
отраслевым стратегиям

**Задания открытого типа**

**Дополните**

## **Выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко ограниченным кругом потребителей это -**

Правильный ответ: стратегия фокусирования

**Дайте развернутый ответ на вопрос:**

**1. Назовите основные признаками стратегического управления.** Правильный ответ:

- видение долгосрочной перспективы организации
- опора на человеческий потенциал
- ориентация деятельности на запросы потребителей
- осуществление гибкого реагирования на изменения в окружении, которое позволяет добиться конкурентных преимуществ
- ориентация всей совокупности мер в расчете на выживание и достижение своих целей в долгосрочной перспективе.

Именно стратегическое управление позволяет многим компаниям добиться успеха, завоевать уверенные лидирующие позиции на рынке.

**Дайте развернутый ответ на вопрос:**

**2. Кем представлен корпоративный уровень управления?**

Правильный ответ:

Как правило, корпоративный уровень управления представлен главным управляющим (генеральным директором, президентом корпорации и т.д.), советом директоров и другим старшим персоналом, принимающим стратегические решения для всей организации.

**Дайте развернутый ответ на вопрос:**

**3. Кто осуществляет выбор стратегии деятельности организации?**

Правильный ответ:

**Выбор стратегии деятельности** осуществляет руководство организации на основе анализа ключевых факторов, которые характеризуют ее состояние. Из ключевых факторов, прежде всего, исследуются сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы, которые зачастую являются решающими при выборе стратегии. Необходимо стремиться к максимальному использованию имеющихся возможностей, при этом, важно искать пути развертывания бизнеса в новых отраслях, которые обладают потенциальными задатками для роста.

**Дайте развернутый ответ на вопрос:**

**4. Назовите два базовых подхода к процедуре планирования стратегии.**

Правильный ответ:

В настоящее время наиболее известны 2 базовых подхода к процедуре планирования стратегии, которые так же могут быть положены в основу их классификации.

Согласно 1-му из них, предложенному И. Ансоффом – в процессе стратегического планирования в организации выделяются 4 уровня принятия стратегических решений:

- корпоративный уровень



- фирменный (деловой) уровень
- функциональный уровень
- линейный уровень

Другой подход к выбору стратегии основан на основе конкурентоспособности фирмы и планирования её конкурентного статуса. Он разработан Майклом Портером. Наиболее успешно используется в условиях насыщенного рынка.

**Дайте развернутый ответ на вопрос:**

**5. Что предполагает глобальная стратегия организации?**

Правильный ответ:

Глобальная стратегия предполагает адаптацию ресурсов и целей организации к возможностям глобального рынка. Фирмы начинают заниматься глобальным маркетингом с целью:

- использования возможностей роста
- защита от разорения
- угрозы со стороны более конкурентоспособных конкурентов

**Дайте развернутый ответ на вопрос:**

**6. В чем заключается сущность стратегического менеджмента?**

Правильный ответ:

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на 3 важных вопроса:

- в каком положении организация находится в настоящее время?
- в каком положении она хотела бы находиться через 3-5-10 лет?
- каким способом достигнуть желаемого положения?

**Дайте развернутый ответ на вопрос:**

**7. На каких составляющих должна основываться эффективная стратегия?**

Правильный ответ:

Эффективная стратегия должна основываться на следующих составляющих:

- правильно выбранные долгосрочные цели
- глубокое понимание конкурентного окружения
- реальная оценка собственных ресурсов и возможностей фирмы
- ключевые компетенции, которые определяют дальнейший рост фирмы
- состояние внутренней среды фирмы в ключевых сферах (маркетинг, закупки, производство, технологии, сбыт, финансы и персонал)

## 4 ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ПОВТОРНОЙ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма промежуточной аттестации по дисциплине *экзамен*.

Повторная промежуточная аттестация по дисциплине проводится с использованием заданий для оценки сформированности компетенций на базовом уровне по всем модулям, входящим в структуру дисциплины за семестр, по итогам которого студент имеет академическую задолженность.

*Примечание:*

Дополнительные контрольные испытания проводятся для студентов, набравших менее **50 баллов** (в соответствии с «Положением о модульно-рейтинговой системе»).

**Оценочные материалы и средства для проведения повторной промежуточной аттестации**

<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)</i>	<i>Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)</i>
	<i>на базовом уровне</i>
	<i>соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла</i>
ИД-1 <sub>ПКос-1</sub> Изучает структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности ИД-2 <sub>ПКос-1</sub> Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации ИД-3 <sub>ПКос-1</sub> Осуществляет на тактическом горизонте управление производственными процессами, обеспечение эффективного использования производственных мощностей ИД-2 <sub>ПКос-4</sub> Разрабатывает предложения по совершенствованию корпоративной социальной политики	Студент владеет материалом по модулю, но испытывает затруднения в проведении анализа эффективности структуры управления организацией и разработке предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации в осуществлении управления производственными процессами, обеспечении эффективного использования производственных мощностей, в разработке предложений по совершенствованию корпоративной социальной политики.