

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Волхонов Михаил Станиславович

Должность: Ректор

Дата подписания: 30.07.2025 15:44:11

Уникальный программный ключ:

40a6db1879d8a9ee29ec8e0fb2f934614a0998

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ДЕПАРТАМЕНТ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«КОСТРОМСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

УТВЕРЖДАЮ

декан инженерно-технологического факультета

Иванова М.А.

(электронная цифровая подпись)

14 мая 2025 года

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
по дисциплине

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК**

Направление подготовки/Специальность

35.04.06 Агрономия

Направленность (профиль)

«Технологии и средства механизации сельского хозяйства»

Квалификация выпускника

магистр

Форма обучения

очная

Срок освоения ОПОП ВО

2 года

Караваево 2025

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

Составитель:

Доцент кафедры экономика,  
управления и техносферной безопасности Иванов С.В.

---

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры экономики, управления и техносферной безопасности протокол № 8 от 10.04.2025 года

Заведующий кафедрой экономики,  
управления и техносферной безопасности Василькова Т.М.

---

Согласовано:

Председатель методической комиссии  
инженерно-технологического факультета  
Трофимов М.А.  
протокол № 5 от 13 мая 2025 года

---

## Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Модуль (тема) дисциплины	Формируемые компетенции или их части	Оценочные материалы и средства	Количество
1	Общие категории стратегического менеджмента. Понятие и сущность стратегического менеджмента. Объекты стратегического управления. Принципы стратегического управления	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Перечень примерных вопросов для опроса Комплект тестовых заданий	16 32
2	Методы и приемы принятия стратегических управленческих решений. Сущность и особенность принятия стратегических управленческих решений	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Перечень примерных вопросов для опроса Комплект тестовых заданий	15 36
3	Реализация стратегий на предприятиях АПК. Стратегический выбор в агропромышленном комплексе. Сценарный подход к формированию стратегий. Стратегические риски.	Практические задания.		2
4	Бизнес-планирование	ОПК-6 - Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.	Перечень примерных вопросов для опроса Комплект тестовых заданий	11 14

### **1 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Таблица 2 – Формируемые компетенции (или их части)

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора формирования компетенции (части компетенции)	Оценочные материалы и средства
1 Раздел		
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию	ИД-1ук-1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними ИД-2ук-1. Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации ИД-3ук-1. Определяет в рамках выбранного алго-	Тестирование Реферат Опрос

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора формирования компетенции (части компетенции)	Оценочные материалы и средства
<p>действий</p> <p>УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p> <p>ОПК-6 - Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.</p>	<p>ритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения</p> <p>ИД-4ук-1 Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности</p> <p>ИД-1ук-3 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели</p> <p>ИД-2ук-3 Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий</p> <p>ИД-3ук-3 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон</p> <p>ИД-4ук-3 Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий</p> <p>ИД-5ук-3 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений</p> <p>ОПК-6.1. Умеет работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом</p> <p>ОПК-6.2. Определяет задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации</p> <p>ОПК-6.3. Применяет методы управления межличностными отношениями</p>	

**Практическая работа №1** Общие категории стратегического менеджмента. Понятие и сущность стратегического менеджмента. Объекты стратегического управления. Принципы стратегического управления

**Вопросы для опроса:**

1. Что такое стратегический менеджмент?
2. Что является главной целью стратегического плана?
3. Назовите виды стратегий.
4. На какие вопросы должно давать ответы стратегическое управление?
5. Какие принципы стратегического управления существуют?
6. Уровни системы планирования.
7. Какие типы рынков существует в зависимости от емкости, конкуренции и прибыльности?
8. Эволюция стратегической мысли.
9. Этапы развития теорий стратегического менеджмента.
10. Причины возникновения стратегического менеджмента.

11. Задачи стратегического менеджмента.
12. Пять «П» стратегий (Минцберг).
13. Типы рынков в зависимости от емкости, конкуренции и прибыльности.
14. Структура стратегического управления.
15. Основные экономические характеристики любой отрасли.
16. Принципы стратегического управления.

### **Компьютерное (письменное) тестирование (ТСк)**

1. Стратегия организации это:

деятельность организаций в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)  
практическое использование методологии стратегического управления;  
+ генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей  
обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов

2. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

функциональная стратегия  
бизнес-стратегия  
корпоративная стратегия  
+ стратегия

3. Стратегический менеджмент – это:

процесс принятия решений  
наука об управлении сложными объектами  
+ наука и технология стратегического управления  
реализация планов предприятия

4. Основные элементы стратегического менеджмента:

+ стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль  
субъекты и объекты стратегического управления  
стратегическое планирование и тактическое планирование  
менеджмент, маркетинг, бенчмаркинг

5. Стратегическое планирование – это:

комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы  
+ процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана  
процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

6. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

функциональная стратегия  
бизнес-стратегия  
+ корпоративная стратегия  
стратегия

7. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

стратегическое планирование  
среднесрочное планирование

- + долгосрочное планирование
- виртуальное планирование

8. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- + стратегическое планирование
- среднесрочное планирование
- долгосрочное планирование
- бизнес-стратегия

9. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его существенную основу, это:

- стратегическое планирование
- среднесрочное планирование
- долгосрочное планирование
- + стратегическое управление

10. Три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:

- стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
- анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
- + стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

11. Наиболее часто встречающаяся ошибка при реализации новой стратегии?

- отсутствуют необходимые ресурсы
- необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
- + новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру
- отсутствие сменяемости управленцев

12. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?

- античных философов
- + китайских философов
- немецких военных стратегов
- французских философов

13. Функции стратегического менеджмента:

- планирование, организация, руководство и контроль
- + прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, анализ и контроль
- социальное планирование, координация, контроль и мотивация
- учет, анализ, контроль и мотивацию

14. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?

- цели и принципы
- + цели и задачи
- задачи и методы
- форма и содержание

15. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:

- изменение условий внутренней среды
- конкурентные преимущества
- + изменение условий внешней среды
- снижение прибыли

16. Что является основным недостатком стратегического планирования?
- невозможность создать потенциал для развития фирмы
  - отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
  - отсутствие финансирования
  - + невозможность дать точную и детальную картину будущего
17. Стратегия определяет:
- + границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
  - сознательность управления фирмой
  - эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала
  - прибыльность организации
18. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?
- + анализ среды
  - изучение конкурентов
  - поиск ресурсов
  - подбор управленческих кадров
19. Наука «стратегическое управление» стала развиваться:
- 50-60 гг. XIX в.
  - 70-80 гг. XIX в.
  - 20-30 гг. XX в.
  - + 60-70 гг. XX в.
20. Основные понятия стратегического менеджмента:
- + миссия
  - производство
  - маркетинг
  - финансы
21. Процесс стратегического менеджмента включает:
- + стратегический контроль
  - организацию службы безопасности предприятия
  - решение оперативных планов
  - мотивация персонала
22. Не относится к предписывающим школам стратегий школа:
- дизайна
  - планирования
  - позиционирования
  - + предчувствия
23. К объектам стратегического управления не относится:
- + руководство организации
  - коммерческая фирма
  - университет
  - религиозная община
24. Соотношение понятий «стратегический план» и «долгосрочный план»:
- стратегический план — это разновидность долгосрочного плана
  - долгосрочный план — это разновидность стратегического плана

+ долгосрочный план определяет сроки и объекты выполнения стратегических целей и задач

долгосрочный и стратегический план — это одно и то же

25. Составление стратегического плана – это функция:

+ руководства  
внешних консультантов  
планового отдела  
финансового отдела

26. Тактические планы разрабатываются, как правило, на:

один день  
+ один год  
пять лет  
перспективу

27. К чему относится следующее определение - «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»?

потенциал  
идея  
целевые установки  
+ миссия

28. К чему относится следующее определение - «долгосрочные результаты, которые стремятся достичь организация для осуществления своей миссии»?

возможность  
мечта  
+ целевые установки  
потенциал

29. Цель стратегического менеджмента

+ обеспечение стратегической конкурентоспособности организации в условиях неопределенной внешней среды  
прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям  
разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии  
выделение доминанты развития организации

30. Как называется принцип стратегического менеджмента - «Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации»?

разделение труда  
+ подчинённость личных интересов общим  
единство направления  
выделение доминанты развития

31. Стратегический выбор – это?

высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами  
+ формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации  
разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии

прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

32. Стратегический анализ – это?

- высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
- формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
- разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
- + прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

**Практическое занятие № 2** Методы и приемы принятия стратегических управленческих решений. Сущность и особенность принятия стратегических управленческих решений

**Вопросы для опроса:**

1. Что такое стратегические решения?
2. Какие особенности стратегических решений вы знаете?
3. Перечислите инструменты стратегического анализа.
4. Что является объектом SWOT анализа?
5. Какие гипотезы заложены в основу матрицы БКГ?
6. Перечислите квадранты матрицы БКГ
7. Перечислите пять движущих сил по теории конкуренции Майкла Портера.
8. Сущность и особенности стратегических решений.
9. PEST анализ.
10. Метод SWOT анализа.
11. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы.
12. Описание четырех квадрантов матрицы БКГ.
13. Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса.
14. ADL матрица для определения вектора развития компании
15. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера.

**Компьютерное (письменное) тестирование (ТСк)**

1. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- + функциональная стратегия
- бизнес-стратегия
- корпоративная стратегия
- стратегия

2. Что лежит в основе построения матричных моделей?

- норма прибыли
- + особенности выпускаемой продукции
- финансовые потоки
- ожидаемая доходность

3. Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?

- Шендел
- Хаттен
- Хиггенс

+ Портер

4. Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы?

конкурентной стратегии фирмы  
+ портфельной стратегии фирмы  
функциональной стратегии фирмы  
стратегии распределения

5. Кому из ниже перечисленных легче покинуть отрасль:

безразлично  
+ фирмам, обладающим специализированными активами  
фирмам, обладающим универсальными активами  
фирмам, обладающим неучтенными активами

6. Что является основой стратегии дифференциации?

высокое качество товаров и услуг  
+ уникальность продукции, признанная покупателями  
значительное разнообразие продукции  
интенсивная реклама новинок

7. Каковы задачи маркетинга при выборе стратегии широкой дифференциации?

+ создание качеств товара, за которые покупатель будет платить  
предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам  
это поиск путей снижения издержек

8. Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть:

игнорирование слабых соперников  
создание новых конкурентных преимуществ  
+ укрепление позиций на существующих рынках  
запутивание соперников

9. Анализ чего позволяет провести SWOT-анализ?

+ состояния компании  
доли на рынке  
достижимости цели  
пути развития компании

10. Для анализа внешней среды организации используют:

+ PEST – анализ  
SWOT – анализ  
управленческий анализ  
ESFAS – анализ

11. Дифференциация это:

увеличение разнообразия условий и результатов производственной и сбытовой деятельности

+ способность удовлетворять особые потребности покупателей  
разработка, производство и сбыт товаров более эффективными способами, чем конкуренты

12. Что из данного является главными причинами стратегических преобразований?

наступление технологических разрывов

- + кардинальное изменение рыночной ситуации
- отсутствие единой позиции у акционеров компании
- трудовые конфликты

13. Какие из типов подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:

- + «Дойные коровы»
- «Звезды»
- «Собаки»
- «Трудные дети»

14. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- стратегическое планирование
- стратегия
- + SWOT – анализ
- стратегическое управление

15. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:

- стратегическое планирование
- + стратегия
- SWOT – анализ
- стратегическое управление

16. На какой стадии зрелости отрасли в соответствие с моделью ADL полное насыщение рынка, все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно?

- рождение
- рост
- + зрелость
- старость

17. Какая стратегия соответствует данной характеристике в модели БКГ: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»?

- + «Собаки»
- «Дойные коровы»
- «Трудные дети»
- «Звезды»

18. Какая стратегия соответствует данной характеристике в модели БКГ «Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес»?

- «Собаки»
- «Дойные коровы»
- + «Трудные дети»
- «Звезды»

19. Модель жизненного цикла товара лежит в основе матрицы:

- + БКГ
- Игоря Ансоффа
- конкуренции Портера
- General Electric

20. В матрице И. Ансоффа при выпуске нового товара на старый рынок применяется стратегия:

- + товарной экспансии
- диверсификации
- совершенствования деятельности
- развития рынка

21. В матрице И. Ансоффа при выпуске старого товара на новый рынок применяется стратегия:

- товарной экспансии
- диверсификации
- + совершенствования деятельности
- развития рынка

22. На какой стадии зрелости отрасли в соответствие с моделью ADL продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога»?

- рождение
- + рост
- зрелость
- старость

23. Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию:

- подражания
- + фланговой атаки
- обходного маневра
- обмана

24. Что в первую очередь предполагает стратегия последователя за лидером?

- атаку на лидера
- внедрение инноваций
- + защиту своей доли рынка
- повышение интенсивности конкурентной борьбы

25. Джеку Уэлчу, бывшему председателю и исполнительному директору General Electric принадлежит следующее высказывание: «Я полагаю, что любая компания должны найти способ увлечь каждого сотрудника. Если вы не думаете постоянно о том, как повысить ценность каждой личности....»

- + «... вы ничего не добьетесь»
- «... вы сэкономите массу времени и много добьетесь»
- «... вы добьетесь немного»

26. Какая стратегия соответствует данной характеристике в модели БКГ «Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке»?

- «Собаки»
- «Дойные коровы»
- «Трудные дети»
- +«Звезды»

27. SWOT- анализ отличается от PEST-анализа тем, что:

SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты как внешней, так и внутренней среды организации, а PEST-анализ – только ее внутренней макросреды

SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а PEST -анализ – ее возможностей и внешних угроз

PEST-анализ – это разновидность качественного, а SWOT – количественного анализа  
+ предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом PEST -анализа – только ее внешняя макросреда

28.Что может предполагать стратегия вертикальной интеграции?

объединение частных и государственных предприятий

+ объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки  
объединение мелких и крупных предприятий

объединение предприятий разных сфер деятельности

объединение предприятий одной сферы деятельности.

29. Для выбора направления движения организации, формирования ее целей используется:

метод ESFAS

STEP анализ

+ SWOT анализ

портфельный анализ

30. Что из данного является примером реализации стратегии связанной горизонтальной интеграции:

приобретение «Северсталью» автомобильного завода ГАЗ

приобретение автомобильным концерном «Фольксваген» заводов «Шкода»

+ приобретение компанией «Лукойл» сети заправок в США

открытие Apple лаборатории на Тайване по разработке технологий ЖК-экранов и OLED-экранов

31. На что нацелена стратегия лидерства по издержкам?

создание благоприятного имиджа организации

+ обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами

повышение вознаграждения персонала

придание товару свойств, важных для покупателя и отличающихся его от конкурентных

32. В Marriott Hotels придерживаются позиций:

на первом месте – постоялец, на втором – прибыль, на третьем – акционеры

на первом месте – постоялец, на втором – сотрудник, на третьем – акционеры

на первом месте – прибыль, на втором – постоялец, и на третьем – сотрудник

+ на первом месте – сотрудник, на втором – постоялец, на третьем – акционеры

33. Какая стратегия не относится к корпоративным стратегиям?

портфельная стратегия

стратегия развития

+ административная стратегия

конкурентная стратегия

34. Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте:

только стратегии дифференциации

только стратегии низких издержек

обеих стратегий одновременно

+ любой из двух стратегий

35. В каких из отраслей острее конкуренция?

- зрелых
- развивающихся
- + переживающих спад
- зарождающихся

36. Принцип «седьмого поколения», означает, что:

- качество принятых решений будет точно известно только в одном из следующих поколений руководителей
- + решения, принимаемые сегодня, должны отвечать интересам последующих поколений
- более старшее поколение менеджеров, условно понимаемое «седьмым», всегда мудрее новичков, поэтому оно и должно иметь решающее слово при принятии решения

**Практическое занятие № 3 «Реализация стратегий на предприятиях АПК. Стратегический выбор в агропромышленном комплексе. Сценарный подход к формированию стратегий. Страгетические риски.»**

Практические задания.

**Задание1:** Приведите пример PEST анализа. Процесс проведения PEST анализа разбить на следующие этапы:

1. Определение факторов, которые могут оказывать влияние на продажи и прибыль компании
2. Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора
3. Анализ значимости и степени влияния каждого фактора
4. Составление сводной таблицы PEST анализа

**Задание2:** Приведите пример SWOT анализа

Выполните один из следующих видов SWOT анализа:

SWOT анализ деятельности фирмы или предприятия

SWOT анализ определенной территории: страны, региона, района или города

SWOT анализ отдельного проекта, отдела

SWOT анализ определенного рынка или отрасли

SWOT анализ конкурентоспособности бренда, товара, продукта или услуги

SWOT анализ личности.

## **Компьютерное (письменное) тестирование (ТСк)**

### **Тема 3 «Бизнес-планирование»**

**Вопросы для опроса:**

1. Причины существования организации.
2. Уровни планирования.
3. Для чего нужно составление бизнес-плана?
4. Что такое бизнес-план?
5. Что является целью разработки бизнес-плана ?
6. Какие задачи помогает решить бизнес-план предпринимателю?
7. Какие требования существует к бизнес-плану?
8. Структура бизнес-плана.
9. Что такое резюме?
10. Какие факторы являются конкурентными преимуществами?
11. Какие характеристики потенциальной емкости рынка следует рассмотреть?

## **Компьютерное (письменное) тестирование (ТСк)**

### **1. Что такое бизнес-план?**

План по получению максимальной прибыли

Инструмент, с помощью которого предприниматель может оценить фактические результаты деятельности за определенный период

+ Краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения

Инструмент реализации стратегии предприятия

### **2. Основной целью разработки бизнес-плана является:**

Создание современного предприятия, на котором будут использоваться и демонстрироваться передовые технологии и современная система машин

+ Планирование хозяйственной деятельности предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов

Создание дополнительных квалифицированных высокооплачиваемых рабочих мест на селе

Создание бюджетообразующего предприятия, увеличение налоговых поступлений в бюджеты всех уровней за счет развития крестьянского хозяйства

### **3. Бизнес-планы содержат:**

Краткий обзор (резюме) проекта, цель и задачи проекта, описание проекта, собственные ресурсы хозяйства, используемые для реализации проекта

Потребность в производственных объектах, сельскохозяйственной технике, сельскохозяйственных животных, семенах, минеральных удобрениях и т.д. , потребность в работниках (создание рабочих мест) с обоснованием, план расходов, финансируемых за счет средств гранта

План производства и реализации продукции по проекту (на каждый год проекта), организация сбыта продукции, основные потребители, наличие договоров и соглашений, эффективность проекта

+ Верны все указанные варианты

### **4. Резюме бизнес-плана- это**

Основная суть изложения

+ Выдержки из всего бизнес-плана

Совокупность существенных и отличительных признаков

Список затрат, расходов, необходимых для обеспечения предприятия

### **5. Какие разделы должно содержать резюме?**

Цель проекта, вид деятельности, среднесписочная численность работников, период реализации проекта

Эффективность хозяйства, выручка от реализации, рентабельность

Наименование проекта , стоимость проекта ,период реализации проекта, местонахождение объекта

+ Наименование проекта , инициатор проекта, местонахождение объекта, суть проекта, общие сведения о хозяйстве, общие сведения о проекте

### **6. Что нужно отразить в описании проекта?**

+ Специфику, уникальность предлагаемого проекта

Издержки, которые потребуются

Размещение предприятия

Социальные цели

### **7. К собственным ресурсам хозяйства могут относиться:**

Земельные участки, здания и сооружения

Техника и оборудование, сельскохозяйственные животные

Сырье, материалы, продукция

+ Все варианты ответов верны

**8. Что является целевым показателем предоставления гранта на развитие КФХ?**

+ Количество работников, зарегистрированных в Пенсионном фонде Российской Федерации, Фонде социального страхования Российской Федерации, принятых крестьянским (фермерским) хозяйством в году получения гранта

Полученный доход

Отчисления на социальные нужды

Среднемесячная заработная плата

**9. Какие факторы могут быть основными конкурентными преимуществами?**

+Применение современной технологии содержания (например КРС) позволит достичь высокой результативности труда при минимальных издержках на единицу продукции; создание собственного цеха по переработке продукции делает проект независимым от уровня и изменения цен на закупку сырого (молока, мяса, картофеля, и др.) перерабатывающими предприятиями; выгодное транспортное положение предприятия; наличие соглашений с продовольственными рынками с крупными сетями продовольственных магазинов

Большие инвестиции в рекламу

Использование и демонстрирование передовых технологий и современной системы машин

Планирование хозяйственной деятельности предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов

**10. Потенциальная емкость рынка сбыта- это**

Менеджмент коммуникации и стимулирования покупателей и торговых посредников для создания условий сбыта продукции или услуги, побудительные меры поощрения продвижения товара/услуги по маркетинговому каналу и покупки товара/услуги по покупателями  
Представляет собой экономическое пространство, на котором осуществляется предложение товаров и услуг компаниями, и выбор и приобретение этих товаров и услуг потребителями

Совокупность процессов и процедур, обеспечивающих обмен между покупателями и продавцами отдельными товарами и услугами

+Объем сбыта, которого можно было бы достичь, если бы каждый потенциальный потребитель товара был реальным потребителем, использовал товар при каждой возможности его применения и при каждом применении - в оптимальном объеме

**11. От чего зависит потенциальная емкость рынка сбыта сельскохозяйственной продукции?**

+Количества населения, норм потребления продукции на душу населения

От объема производства и качества сырья

От цены сырья, норм потребления продукции на душу населения

От объема производства, количества населения

**12. Какие существуют схемы оплаты готовой продукции?**

+Авансовые платежи (предоплата); по факту отгрузки продукции; оплата с рассрочкой

Авансовые платежи (предоплата), в кредит, по факту получения

По факту получения, авансовые платежи (предоплата), оплата с рассрочкой

В кредит, по факту отгрузки продукции; оплата с рассрочкой

**13. Использование торговых агентов; средства массовой информации; выставки-продажи; использование интернет ресурсов в том числе Бизнес-навигатора МСП-это**

Система распределения

Программа стимулирования сбыта

+Реклама и продвижение продукции

Реклама продукции

**14. Что определяет маркетинговая стратегия?**

+Направление развития компании

Предполагаемую прибыль  
 Вид деятельности  
 Объемы производства

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
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Студент имеет несистематизированные знания теоретических основ осуществления анализа проблемной ситуацию как системы; с затруднениями способен осуществлять поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации; имеет фрагментарное представление о стратегии достижения поставленной цели как последовательности шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности;	Студент обладает знаниями теоретических основ осуществления анализа проблемной ситуацию как системы; в основном способен осуществлять поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации; умеет разрабатывать стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности	Студен способен самостоятельно анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними. Демонстрирует умение осуществлять поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации; способен определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения. Способен разрабатывать стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Студент с затруднениями умеет организовать отбор членов команды для достижения поставленной цели; испытывает затруднения с планированием и корректировкой работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее	Студент способен выделять главные положения в изученном материале; способен вырабатывать стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения постав	Студен способен вырабатывать стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; проявляет навыки планирования и корректировки работы команды с учетом интересов, осо-

	членов; имеет несистематизированные знания о разрешении конфликтов и противоречий при деловом общении на основе учета интересов всех сторон не умеет организовать дискуссию по данной теме и обсуждение результатов работы команды; с затруднениями умеет Планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды	ленной цели; проявляет навыки планирования и корректировки работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; не всегда успешно разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; способен организовать дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям; знает основы командной работы, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды	бенностей поведения и мнений ее членов; успешно разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; способен организовать дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям; успешно планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды
ОПК-6 - Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.	Студент испытывает затруднения при работе с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом. Студент имеет несистематизированные знания по вопросам управления персоналом; испытывает затруднения при определение задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации; с затруднениями применяет методы управления межличностными отношениями	Умеет работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом. Студент имеет несистематизированные знания по вопросам управления персоналом; испытывает затруднения при определение задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации; с затруднениями применяет методы управления межличностными отношениями	Студент умеет работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом; определяет задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации; применяет методы управления межличностными отношениями

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

Выполнение письменной курсовой работы (проекта) по дисциплине не предусмотрено.

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

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

**УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий**

**Укажите правильный ответ**

1. Стратегия организации это:

деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)

практическое использование методологии стратегического управления;

генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;

обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управлеченческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

Правильный ответ: генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

2. Основные элементы стратегического менеджмента:

стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль  
субъекты и объекты стратегического управления

стратегическое планирование и тактическое планирование

менеджмент, маркетинг, бенчмаркинг

Правильный ответ: стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль.

3. Стратегическое планирование – это:

комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы

процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана

процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

Правильный ответ: процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана.

**Дайте развернутый ответ на вопрос:**

4. Что такое стратегический выбор?

Правильный ответ: Стратегический выбор – это формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации

5. Как звучит принцип подчинённость личных интересов общим в стратегическом менеджменте?

Правильный ответ: Принцип подчинённости личных интересов общим в стратегическом менеджменте звучит: «Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации»

6. Что такое стратегический анализ?

Правильный ответ: Стратегический анализ – это прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям.

**Дополните**

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

Ответ: стратегический менеджмент.

**УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатываю командную стратегию для достижения поставленной цели**

**Укажите правильный ответ**

1. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- функциональная стратегия;
- бизнес-стратегия;
- корпоративная стратегия;
- стратегия.

Правильный ответ: функциональная стратегия.

2. Что лежит в основе построения матричных моделей?

- норма прибыли;
- особенности выпускаемой продукции;
- финансовые потоки;
- ожидаемая доходность.

Правильный ответ: особенности выпускаемой продукции.

3. Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?

- Шендел;
- Хаттен;
- Хиггенс;
- Портер.

Правильный ответ: Портер.

4. Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы?

- конкурентной стратегии фирмы;
- портфельной стратегии фирмы;
- функциональной стратегии фирмы;
- стратегии распределения.

Правильный ответ: портфельной стратегии фирмы.

5. Что является основой стратегии дифференциации?

- высокое качество товаров и услуг;
- 的独特性 of products, recognized by consumers;
- значительное разнообразие продукции;
- интенсивная реклама новинок.

Правильный ответ: уникальность продукции, признанная покупателями/

6. Анализ чего позволяет провести SWOT-анализ?

- состояния компании;

доли на рынке;  
достижимости цели;  
пути развития компании.  
Правильный ответ: состояния компании.

7. Для анализа внешней среды организации используют:  
PEST – анализ;  
SWOT – анализ;  
управленческий анализ;  
ESFAS – анализ.  
Правильный ответ: PEST – анализ.

8. Что из данного является главными причинами стратегических преобразований?  
наступление технологических разрывов;  
кардинальное изменение рыночной ситуации;  
отсутствие единой позиции у акционеров компаний;  
трудовые конфликты.

Правильный ответ: кардинальное изменение рыночной ситуации.

9. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:  
стратегическое планирование;  
стратегия;  
SWOT – анализ;  
стратегическое управление.  
Правильный ответ: SWOT – анализ.

10.Что в первую очередь предполагает стратегия последователя за лидером?  
атаку на лидера;  
внедрение инноваций;  
защиту своей доли рынка;  
повышение интенсивности конкурентной борьбы.  
Правильный ответ: защиту своей доли рынка.

11. Джеку Уэлчу, бывшему председателю и исполнительному директору General Electric принадлежит следующее высказывание: «Я полагаю, что любая компания должны найти способ увлечь каждого сотрудника. Если вы не думаете постоянно о том, как по-высить ценность каждой личности...»  
«...вы ничего не добьетесь»;  
«...вы сэкономите массу времени и много добьетесь»;  
«... вы добьетесь немногого»;  
Правильный ответ: «...вы ничего не добьетесь».

12. Принцип «седьмого поколения», означает, что:  
качество принятых решений будет точно известно только в одном из следующих поколений руководителей;  
решения, принимаемые сегодня, должны отвечать интересам последующих поколений;  
более старшее поколение менеджеров, условно понимаемое «седьмым», всегда мудрее новичков, поэтому оно и должно иметь решающее слово при принятии решения.

Правильный ответ: решения, принимаемые сегодня, должны отвечать интересам последующих поколений.

**Дайте развернутый ответ на вопрос:**

13. Что включает контур тактического управления?

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

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. Что определяют слагаемые стратегического управления?

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

18. Назовите основные признаки 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.

19. Кем представлен корпоративный уровень управления?

Правильный ответ:

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.

20. Кто осуществляет выбор стратегии деятельности организации?

Правильный ответ:

Выбор стратегии деятельности осуществляется руководство организации на основе анализа ключевых факторов, которые характеризуют ее состояние. Из ключевых факторов, прежде всего, исследуются сильные стороны отрасли и сильны 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.

21. 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.

**22. 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?

**23. 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).

**24. Два золотых правила в стратегической игре.**

**Правильный ответ:**

Отличительный признак любой стратегической игры — взаимозависимость решений игроков. Участники могут придерживаться двух способов взаимодействия.

Первый способ - последовательное взаимодействие. Когда наступает ваша очередь принимать решение, вы должны заглянуть в будущее и проанализировать, как ваши текущие действия повлияют на шаги других сторон, а также и на ваши собственные ходы впоследствии.

Второй способ - параллельное взаимодействие. Каждый участник игры должен осознавать, что есть и другие активные игроки. Эти игроки тоже в свою очередь понимают, что они не одни в этой игре, и так далее. Следовательно, каждому участнику нужно поставить себя на место всех остальных сторон и попытаться вычислить результат.

**25. Бюджетирование как этап развития стратегического менеджмента:**

**Правильный ответ:**

Бюджетирование - планирование и разработка бюджетов, деятельность в рамках этапа планирования бюджетного процесса, процедура составления и принятия бюджетов, одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени. Особенностью является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система.

**26. Долгосрочное планирование как этап развития стратегического менеджмента.**

**Правильный ответ:**

Долгосрочное планирование - финансовое планирование в соответствии с долгосрочными целями.

Характерные черты долгосрочного планирования - постановка крупных и масштабных конкретных целей, которые должны быть достигнуты в течение продолжительного периода.

Особенностью таких целей является полная невозможность их быстрого достижения в течение краткого промежутка времени и необходимость проведения значительной комплексной работы в рамках более коротких сроков и отрезков времени.

Идея метода – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Этот подход, более известный как метод «планирования от достигнутого»,

## 27. Три главные цели стратегии?

Правильный ответ:

Конкретные цели для каждой организации будут индивидуальны. Но они обязательно должны включать, как минимум, три главные цели:

Увеличение прибыли сегодня и в будущем. Ведь получение прибыли - главная цель любой коммерческой организации. А без увеличения прибыли невозможно развитие. Для некоммерческих организаций целью может быть увеличение количества студентов, пациентов, аудитории, объема предоставленных услуг и т.д.) сегодня и в будущем.

Удовлетворение партнеров, клиентов и общества в целом сегодня и в будущем.

Удовлетворение собственных сотрудников сегодня и в будущем.

## 28. Процесс определение миссии организации.

Правильный ответ:

Процесс определение миссии может состоять из следующих основных элементов:

1. Определение области конкуренции.
2. Стратегическое намерение или видение.
3. Компетентность персонала и конкурентные преимущества
4. Основные заинтересованные группы.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостороннего программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании.

## 29. Характеристики, которым должны соответствовать основные стратегические цели предприятия (организации).

Правильный ответ:

- конкретизация и измеримость в наглядных цифрах;
- фиксация во времени;
- реальность, то есть цели должны быть достижимыми при том уровне ресурсов, которым компания располагает или может получить из каких-либо источников;
- скоординированность, то есть цели и задачи должны быть «упакованы» в единую систему без противоречия друг другу.

## 30. Классификация стратегических целей по функциональным областям.

Рыночные цели (или внешние программные цели);

Производственные цели;

Организационные цели – все, что касается управления, структуры и персонала организации;

Финансовые цели – увязывают между собой все цели в стоимостном выражении.

## 31. Стратегия как единство «5 П» по Г. Минцбергу.

Правильный ответ:

1. Стратегия как план - некий вид сознательно и намеренно разработанной последовательности действий, которой придерживаются в конкретной ситуации.

2.Стратегия как принцип - устойчивые характеристики поведения организации. Стратегия может быть как заранее продуманной, так и выстраивающейся по ходу развития событий, и представляет некую последовательность в поведении.

3.Стратегия как позиция - заключается в поиске наиболее выгодной позиции компании на рыночном ландшафте.

4.Стратегия как перспектива - рассматривается как разделяемое членами организации видение/восприятие мира, которое реализуется через их намерения и действия. Стратегия как перспектива - концепция бизнеса организации.

5.Стратегия как прием, который предпринимает компания, чтобы обыграть своих конкурентов в конкретной ситуации или игре.

### 32. 5 конкурентных сил отрасли Майкла Портера

Правильный ответ:

1 сила - конкуренция в отрасли (соперничество между продавцами), конкурентная борьба между фирмами может отличаться не только степенью интенсивности, но также принимать различные формы.

2 сила - угроза прихода новых конкурентов.

3 сила - конкуренты со стороны поставщиков. Данная сила обусловлена тем, что у поставщиков есть возможность повысить цены на свои поставки, снизить качество товаров, или ограничить объемы поставок.

4 сила - конкуренция со стороны покупателей. Покупатели могут заставить фирмы снизить цены, потребовать более обширных услуг, более благоприятных условий платежа.

5 сила - влияние на конкуренцию товаров - субститутов (товаров - заменителей).

### 33. Предметы стратегического управления.

Правильный ответ:

1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации.

2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами. Важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации. Организация постоянного мониторинга внешней среды — важное условие эффективности и конкурентоспособности организации.

### 34. Принципы стратегического управления.

Правильный ответ:

- разделение управлением имуществом и производством;

- планирование доходов и расходов как основа стратегии предприятия;

- открытость – рассмотрение окружающей среды как общей для всех мест снабжения, производства и торговли;

- комплексный подход, подразумевающий не только выполнение определенных функций, но и решение возникающих проблем;

- ориентация на будущее, признаком которого является управление, опирающееся на воображаемую (желаемую) картину будущего организации;

- творческий подход, подразумевающий максимально полное и эффективное использование человеческих ресурсов;

- ориентация на результаты;

- совместная работа.

### 35. Виды стратегических решений предприятия (организации).

Правильный ответ:

Выделяют следующие виды стратегических решений:

- Финансовые - определение методов привлечения, накопления и расходования материальных средств.
- Технологические - определение способа производства продукции или оказания услуг.
- Товарно-рыночные - определение стратегии поведения на рынке, объемов производства и реализации продукции (оказания услуг).
- Социальные - определение количественного и качественного состава персонала, особенности взаимодействия и материального вознаграждения.
- Управленческие - методы и средства руководства предприятием.
- Корпоративные - формирование системы ценностей, а также способов движения к глобальной цели организации.
- Реструктуризации - приведение производственно-ресурсной базы в соответствие с изменяющейся стратегией и ситуацией на рынке.

### 36. Принципы принятия стратегических решений.

Правильный ответ:

Принятие стратегических решений на предприятии производится в соответствии с такими принципами:

- Научность и творчество. В процессе принятия решений необходимо руководствоваться результатами научных исследований и современных достижений в отрасли.
- Целенаправленность. Стратегическое решение должно быть направлено на достижение глобальной цели предприятия.
- Гибкость. Должна присутствовать возможность внесения корректировок, связанных с изменениями во внутренней и внешней среде.
- Единство планов и программ. Решения, принятые на разных уровнях управления, должны быть согласованными и иметь единое направление.
- Создание условий реализации. Принятие решений должно сопровождаться созданием условий, способствующих воплощению планов в жизнь.

### 37. Требования к стратегическим решениям

Правильный ответ:

Стратегические решения компаний должны соответствовать таким требованиям:

- Обоснованность.
- Полномочность.
- Директивность.
- Отсутствие противоречий.
- Своевременность.
- Ясность и лаконичность.
- Оптимальность.
- Комплексность.

### 38. Процесс принятия управленческого решения.

Правильный ответ:

Принятие стратегических решений состоит из основных этапов:

- Изучение проблемы. Менеджер должен собрать информацию о состоянии организации и ситуации во внешней среде.
- Постановка цели. Менеджер должен составить ясное представление о том, какого положения должна достичь организация в определенный период.
- Формулировка идей. Нужно сформулировать несколько вариантов стратегии, которые впоследствии нужно будет сравнить и выбрать наиболее конкурентоспособную.
- Принятие стратегического управленческого решения. Производится по итогам сравнения ранее сформулированных идей.

- Реализация стратегии. Детальное планирование и выполнение намеченной программы.
- Оценка результатов. По истечении некоторого времени с момента принятия стратегии анализируется соответствие текущих показателей запланированным.

### 39. Политические факторы PEST-анализа.

Правильный ответ:

- общемировая политическая ситуация.
- внешняя политика страны, в которой расположена юрисдикция компании;
- входжение / выход страны в различные союзы;
- внутренняя политика на государственном уровне;
- налоговая политика;
- уровень влияния государства на отрасль, его отношение к отрасли;
- отношение государства к иностранному капиталу, уровень влияния на инвестиционные процессы;
- субсидирование государством конкретных регионов, законодательные послабления для регионов;
- внутренняя политика на региональном и муниципальном уровне.

### 40. Экономические факторы PEST-анализа.

Правильны ответ:

- динамика ВПП,
- уровень инфляции,
- ставка рефинансирования и связанная с ней динамика в банковской сфере,
- изменение курса рубля,
- уровень безработицы,
- динамика доходов населения,
- цены на нефть,
- рост и насыщенность отраслевых рынков,
- уровень конкуренции,
- динамика на смежных рынках, влияющая на затраты компаний,
- уровень использования налоговых схем в отрасли.

### 41. Социально-культурные факторы PEST-анализа.

Правильный ответ:

- демографические данные: рождаемость, смертность, возрастной состав населения, миграционная динамика;
- уровень жизни населения, зарплатные ожидания;
- обычаи и ценности, устоявшиеся нормы потребления и мифы;
- уровень образованности, квалификация кадров;
- трудоспособность и производительность населения.

### 42. Технологические факторы PEST-анализа.

К технологическим факторам относятся:

- научные открытия, новые технологии,
- изменения в патентном законодательстве и индустрии,
- влияние интернета и мобильных технологий на отрасль,
- расходы конкурентов НИОКР).

### 43. Основной смысл модели матрицы Бостонской Консалтинговой Группы.

Правильный ответ:

Матрица БКГ предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных

бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.

44. Из чего состоит балансированный портфель товаров компании по матрице Бостонской Консалтинговой Группы.

Правильный ответ:

Идеальный портфель должен состоять из 2 групп товаров:

- товаров, способных обеспечивать компанию свободными денежными ресурсами для возможности инвестирования в развитие бизнеса.
- товаров, находящихся на стадии внедрения на рынок и на стадии роста, нуждающихся в инвестировании и способных обеспечить будущую стабильность и устойчивость компании.

45. Элементы матрицы Ансоффа в стратегическом анализе.

Правильный ответ:

2 вида рынков - существующий рынок, на котором компания уже функционирует определенное время, имеет определенный опыт работы, репутацию и новый рынок, на котором у компании нет опыта работы, на данный рынок компания желает выйти для расширения возможностей своего бизнеса.

2 вида товаров - новый продукт, которого еще не существует в ассортиментном портфеле компании и существующий продукт, который существует в ассортиментном портфеле компании и имеет историю продаж.

46. Стадии жизненного цикла отрасли в соответствии с ADL матрицей.

Правильный ответ:

- стадия становления отрасли;
- стадия роста отрасли;
- стадия зрелости отрасли;
- стадия старения.

47. Стадия жизни зрелости рынка в соответствии с ADL матрицей.

Правильный ответ:

- доминирующая;
- сильная;
- благоприятная;
- надежная;
- слабая.

48. Конкурентная позиция компании в отрасли в соответствии с ADL матрицей.

Правильный ответ:

- доминирующая;
- сильная;
- благоприятная;
- неустойчивая;
- слабая.

### Дополните

49. Выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко ограниченным кругом потребителей это - \_\_\_\_\_

Правильный ответ: стратегия фокусирования.

50. Древнекитайский стратег и мыслитель Сунь Цзы говорил: «Одержать сто побед в ста битвах - не вершина воинского искусства. Повергнуть врага без \_\_\_\_\_ - вот вершина»

Правильный ответ: сражения.

**ОПК-6. Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.**

**Укажите правильный ответ**

1. В процессе аттестации кадров необходимо пренебрегать следующим параметром оценки работника:

- личностные особенности;
- результаты работы;
- отношение к работе;
- творческий потенциал.

Правильный ответ: личностные особенности.

2. Значительное негативное влияние на нормальное функционирование коллектива оказывают межличностные конфликты, основной причиной которых является столкновение:

- материальных интересов;
- характеров;
- личных взглядов;
- моральных ценностей.

Правильный ответ: материальных интересов.

3. Один из способов разрешения конфликтов в коллективе, при котором достигается временное согласие, называется:

- компромисс;
- сглаживание;
- принуждение;
- конfrontация.

Правильный ответ: компромисс

4. Использование торговых агентов; средства массовой информации; выставки-продажи; использование интернет ресурсов в том числе Бизнес-навигатора МСП-это

- система распределения;
- программа стимулирования сбыта;
- реклама и продвижение продукции;
- реклама продукции.

Правильный ответ: реклама и продвижение продукции.

5. Что определяет маркетинговая стратегия?

- направление развития компании;
- предполагаемую прибыль;
- вид деятельности;
- объемы производства.

Правильный ответ: направление развития компании.

6. Какие разделы должно содержать резюме?

цель проекта, вид деятельности, среднесписочная численность работников, период реализации проекта;

эффективность хозяйства, выручка от реализации, рентабельность;

наименование проекта, стоимость проекта, период реализации проекта, местонахождение объекта;

наименование проекта, инициатор проекта, местонахождение объекта, суть проекта, общие сведения о хозяйстве, общие сведения о проекте.

Правильный ответ: наименование проекта, инициатор проекта, местонахождение объекта, суть проекта, общие сведения о хозяйстве, общие сведения о проекте.

**Дайте развернутый ответ на вопрос:**

7. Процесс управление конфликтами.

Правильный ответ:

Целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

**8. Конфликтная ситуация.**

Правильный ответ:

Накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними

**9. Корпоративная стратегия.**

Правильный ответ:

Общий план управления компанией (фирмой), который направлен на нахождение способов и методов утверждения диверсифицированной компанией своих деловых принципов в различных отраслях, а также действий и подходов, способствующих улучшению деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания

**10. Корпоративные стратегии развития.**

Правильный ответ:

Стратегии концентрированного роста;

Стратегии интегрированного роста;

Стратегии диверсифицированного роста.

**11. Понятие диверсификации.**

Правильный ответ:

Диверсификация - распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.).

В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы. Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить конкурентоспособность и ослабить возможные риски за счет устранения жесткой зависимости от какого-либо одного товара или рынка.

Основным преимуществом диверсификации является возможность получения крупными предприятиями дополнительного эффекта от разнообразия.

**12. Горизонтальная интеграция.**

Правильный ответ:

Связанная горизонтальная диверсификация, или горизонтальная интеграция, - это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.

Главная цель горизонтальной интеграции - усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними.

Горизонтальное объединение позволяет добиться экономии на масштабе производства, расширить спектр товаров и услуг и таким образом получить дополнительное конкурентное

преимущество. Часто основной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков. В этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

### 13. Корпоративная синергия.

Правильный ответ:

Корпоративная синергия относится к финансовой выгоде, которую корпорация ожидает получить при слиянии или приобретении другой корпорации.

Корпоративная синергия возникает, когда корпорации взаимодействуют согласованно. Этот тип синергии является почти повсеместной особенностью корпоративных слияний и поглощений и является точкой переговоров между покупателем и продавцом, которая влияет на окончательную цену, согласованную обеими сторонами.

Обеспечение эффекта синергии в корпоративных структурах предполагает создание единой логики развития бизнеса, выделение объектов бизнеса как в интересах корпорации в целом, так и в интересах автономных бизнес-единиц (АБЕ).

### 14. Производственная стратегия.

Правильный ответ:

Производственная стратегия – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия. Стратегические решения в сфере производства принимаются по следующим направлениям:

- фокусирование производственных мощностей;
- использование производственного персонала;
- развитие организации производства;
- управление качеством продукции;
- развитие производственной инфраструктуры;
- организация взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
- управление производством.

### 15. Базовая стратегия производства.

Правильный ответ:

Суть базовая стратегия производства состоит в балансируемом производственных мощностей рабочей силы и объема выпускаемой продукции. При формировании базовой стратегии учитываются:

- технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
- квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
- возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными изменениями структуры, объема и сроков выполнения производственных заказов.

Можно выделить три альтернативы базовой стратегии производства:

- Полное удовлетворение спроса – предприятие производит столько продукции, сколько ее требуется на рынке. Запасы продукции при этом минимальны, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема впуска.
- Производство продукции по среднему уровню спроса, накапливая запасы продукции при падении спроса и удовлетворяя возросшую потребность рынка за счет данных накоплений.
- Производство продукции по нижнему уровню спроса (стратегия пессимиста) – когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия–партнеры.

### 16. Стратегия организации производства.

**Правильный ответ:**

Отличительной особенностью современного подхода к разработке стратегии организации производства является признание необходимости «ориентации на потребителя».

Стратегия развития организации производства с ориентацией на потребителя определяется следующим образом: объем выпуска, ассортимент, качество и сроки поставки продукции устанавливаются исходя из прогнозов потребностей будущих пользователей этими товарами, поставки производятся в необходимом количестве и в установленное время.

Стратегия организации производства осуществляется посредством разработки и реализации следующих программ;

Программа синхронизации производства определяет совокупность действий по организации производственной системы, быстро реагирующей на изменения потребительского спроса.

Программа управления материальными потоками на предприятии характеризует комплекс взаимосвязанных работ по формированию интегрированной системы управления потоками материалов.

Программа повышения организационной гибкости производства характеризует совокупность действий по установлению и взаимной увязке организационно-технических и экономических решений, связанных с формированием гибкого производства.

## 17. Финансовая стратегия

**Правильный ответ:**

Финансовая стратегия – это реализация коммерческой и операционной деятельности организации путем финансирования ее текущих и инвестиционных расходов таким образом, чтобы всегда выполнялся перечень ключевых ограничений по наиболее важным параметрам финансового состояния.

В результате реализации всех компонентов финансовой стратегии организации разрабатывается долгосрочный финансовый план. Он должен затрагивать все функциональные стратегии и план развития, обеспечивающий достижение выработанных ранее стратегических целей в рамках общей стратегии организации.

Главная задача долгосрочного финансового планирования состоит в обеспечении структурного равновесия. В случае его нарушения предусматриваются меры по стабилизации.

## 18. «Система 20 ключей»

**Правильный ответ:**

«Система 20 ключей» - это инструмент для оценки эффективности работы компании, включающий совокупность различных методов реализации постоянных улучшений и усовершенствований, внедряемых компаниями-лидерами.

Согласно этой системе, компания оценивает собственную организацию 20 ключей (каждый из которых — фактор, имеющий критическое значение для ее функционирования) по 5-балльной системе.

Путем определения на каком уровне компания находится в каждом из 20 ключей, идентифицируются ее слабые места.

Особенностью «Системы 20 ключей» является то, что она не просто представляет совокупность лучших мероприятий и методов по усовершенствованию, а обеспечивает их интеграцию в одно взаимосвязанное целое. Усовершенствование в одном ключе автоматически приводит к усовершенствованию в остальных 19.

## 19.Стратегический риск.

**Правильный ответ:**

Стратегический риск – это риск, который проявляется в деятельности организации, связанный с реализацией стратегии и способный доходить до катастрофического масштаба.

Неправильные управленческие решения, а также ненадлежащая реализация правильных решений и неадекватное реагирование на постоянные изменения внутри бизнес-среды

порождают ситуации, при которых возрастают стратегические риски, когда финансовые поступления и капитал находятся под угрозой.

Стратегические риски возникают из-за несовместимости действующей политики и поставленных конкретных целей, если бизнес-планы, разработанные специально, поставленной цели не отвечают. Также влияет неправильный подбор ресурсов, которые должны быть задействованы, и качество реализации правильно подобранных ресурсов.

## 20. Источники стратегических рисков.

Правильный ответ:

Источниками стратегических рисков являются внешние и внутренние факторы.

Внешние факторы -изменения в экономической среде, наличие и доступность денежных ресурсов; политические факторы; изменение правовой стороны среды; изменение в социально-культурной среде; технологические факторы.

Внутренние факторы - неверная оценка стратегического потенциала; особенности кадрового состава; технология управления ресурсами; ошибка в прогнозе развития страны; ошибочный выбор целей.

## 21. Методы бизнес-планирования

Правильный ответ:

Балансовый. Основан на исследовании материально-вещественных показателей и установлении сбалансированного пропорционального соотношения между ними.

Опытно-статистический. Опирается на прошлые показатели, исследование которых позволяет спрогнозировать будущие результаты работы предприятия.

Нормативный. Использует нормативные значения расходов существующих ресурсов для определения переменных показателей.

Экономико-математические методы. Позволяют быстро и недорого определить показатели результатов взаимодействия социально-экономических, технологических и других процессов.

Программно-целевой. Направлен на решение масштабных вопросов, возникающих в процессе развития предприятия на разных уровнях управления.

Экспертный. Опирается на проведение последовательного анализа любых существующих аналогий (прямых и косвенных).

## 22. Особенности административных методов управления.

Правильный ответ:

1. Работа в принудительном порядке: есть приказы, инструкции, которые необходимо выполнять. Побуждение к действиям или стимулирование здесь не приветствуются.

2. Обязательность выполнения распоряжений руководства. За невыполнение наступает дисциплинарная ответственность, применяются меры взыскания.

3. Ограничение свободы выбора исполнителя: инициативность не приветствуется. Напротив, есть чёткий план действий, утверждённый начальством, которого необходимо придерживаться. В нём перечисляются и описываются задачи, правила их выполнения, сроки, ограничения и т. д.

4. Разная степень жёсткости форм проявления: возможны как инструкции, так и приказы.

5. Ещё одна характерная особенность заключается в прочной связи руководства и подчинённых, чаще всего предполагаются адресные директивы.

## Дополните

23. Типы людей, трудных в общении у которых слова расходятся с делами и обещаниями - \_\_\_\_\_.

Правильный ответ: сверхпокладистые.

24. Принесение в жертву собственных интересов при урегулировании конфликта - \_\_\_\_\_.

Правильный ответ: приспособление.

25. Планирование хозяйственной деятельности предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов является основной целью разработки \_\_\_\_\_.

Правильный ответ: бизнес-плана.

Форма промежуточной аттестации по дисциплине **экзамен**.

Окончательные результаты обучения (формирования компетенций) определяются посредством перевода баллов, набранных студентом в процессе освоения дисциплины, в оценки:

– базовый уровень сформированности компетенции считается достигнутым если результат обучения соответствует оценке «удовлетворительно» (50 до 64 рейтинговых баллов);

– повышенный уровень сформированности компетенции считается достигнутым, если результат обучения соответствует оценкам «хорошо» (65-85 рейтинговых баллов) и «отлично» (86-100 рейтинговых баллов).

#### **4 ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ПОВТОРНОЙ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Форма промежуточной аттестации по дисциплине **экзамен**.

Фонд оценочных средств для проведения повторной промежуточной аттестации формируется из числа оценочных средств по темам, которые не освоены студентом.

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

Таблица 4 – Критерии оценки сформированности компетенций

Код и наименование индикатора достижения компетенции (части компетенции)	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)
	на базовом уровне
	соответствует оценке «удовлетворительно» 50-64% от максимального балла
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Студент имеет несистематизированные знания теоретических основ осуществления анализа проблемной ситуацию как системы; с затруднениями способен осуществлять поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации; имеет фрагментарное представление о стратегии достижения поставленной цели как последовательности шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности;
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Студент с затруднениями умеет организовать отбор членов команды для достижения поставленной цели; испытывает затруднения с планированием и корректировкой работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; имеет несистематизированные знания о разрешении конфликтов и противоречий при деловом общении на основе учета интересов всех сторон не

	умеет организовать дискуссию по заданной теме и обсуждение результатов работы команды; с затруднениями умеет Планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды
ОПК-6 - Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.	Студент испытывает затруднения при работе с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом. Студент имеет несистематизированные знания по вопросам управления персоналом; испытывает затруднения при определение задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации; с затруднениями применяет методы управления межличностными отношениями