

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Алейник Станислав Николаевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 14.07.2021 12:38:09

Уникальный программный ключ:

5258223550ea9fbeb23726a1609b644b33d898ba66255894f2084f13a1351fac

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГГАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ имени В.Я. ГОРИНА**

«Утверждаю»

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



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) – Управление персоналом

Квалификация – бакалавр

Год начала подготовки – 2021

Майский, 2021

Рабочая программа составлена с учетом требований:

- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08.2020 г. №955;
- порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 05.04.2017 г., № 301

**Составители:** к.э.н., доцент кафедры экономики Лебедь Виктор Николаевич

**Рассмотрена** на заседании кафедры экономики

« 19 » мая 2021 г., протокол № 13

И.о. зав. кафедрой Голованёва Е.А.

Руководитель основной профессиональной

образовательной программы



Чугай Д.Ю.

# I. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

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

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

## II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ (ОПОП)

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

Дисциплина «Основы стратегического управления» относится к дисциплинам по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений (Б1.В.ДВ.01.01) основной профессиональной образовательной программы.

### 2.2. Логическая взаимосвязь с другими частями ОПОП

<b>Наименование предшествующих дисциплин, практик, на которых базируется данная дисциплина (модуль)</b>	Разработка управленческих решений, Теории управления и управленческого консультирования
<b>Требования к предварительной подготовке обучающихся</b>	<b>знать:</b> тенденции развития форм и методов управления в современных условиях хозяйствования <b>уметь:</b> ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций <b>владеть:</b> навыками использования управленческих теорий на практике в зависимости от текущей ситуации и долгосрочной перспективы

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

Коды компетенций	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.3 Рассматривает возможные варианты решения задачи, оценивая их достоинства и недостатки	<p><b>знать:</b> источники информации, требуемой для решения поставленной задачи</p> <p><b>уметь:</b> использовать различные типы поисковых запросов</p> <p><b>владеть:</b> способностью поиска информации</p>
		УК-1.4 Определяет и оценивает последствия возможных решений задачи	<p><b>знать:</b> основные различия между фактами, мнениями, интерпретациями и оценками</p> <p><b>уметь:</b> формировать собственное мнение о фактах, мнениях, интерпретациях и оценках информации</p> <p><b>владеть:</b> способностью формировать и аргументировать свои выводы и суждения</p>

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

### 4.1. Распределение объема учебной работы по формам обучения

Вид работы (в соответствии с учебным планом)	Объем учебной работы, час	
	Очная	Очно-заочная
<b>Формы обучения</b> (вносятся данные по реализуемым формам)		
<b>Семестр изучения дисциплины</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Общая трудоемкость, всего, час	144	144
зачетные единицы	4	4
<b>1. Контактная работа</b>		
<b>1.1. Контактная аудиторная работа (всего)</b>	<b>72,4</b>	<b>30,4</b>
В том числе:		
Лекции ( <i>Лек</i> )	28	12
Лабораторные занятия ( <i>Лаб</i> )		
Практические занятия ( <i>Пр</i> )	42	16
Установочные занятия ( <i>УЗ</i> )		
Предэкзаменационные консультации ( <i>Конс</i> )	2	2
Текущие консультации ( <i>ТК</i> )	-	-
<b>1.2. Промежуточная аттестация</b>		
Зачет ( <i>КЗ</i> )		
Экзамен ( <i>КЭ</i> )	0,4	0,4
Выполнение курсовой работы (проекта) ( <i>КНKP</i> )		
Выполнение контрольной работы ( <i>ККН</i> )	-	
<b>1.3. Контактная внеаудиторная работа (контроль)</b>	<b>14</b>	<b>9</b>
<b>2. Самостоятельная работа обучающихся (всего)</b>		
	<b>57,6</b>	<b>104,6</b>
в том числе:		
Самостоятельная работа по проработке лекционного материала	8,6	18,6
Самостоятельная работа по подготовке к лабораторно-практическим занятиям	10	20
Работа над темами (вопросами), вынесенными на самостоятельное изучение	13	30
Самостоятельная работа по видам индивидуальных заданий: подготовка реферата (контрольной работы)	10	20
Подготовка к экзамену	16	16

## 4.2 Общая структура дисциплины и виды учебной работы

Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час							
	Очная форма обучения				Очно-заочная форма обучения			
	Всего	Лекции	Лабораторно-практич. занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Лабораторно-практич. занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	6	7	8	9	11
<b>Модуль 1. «Общее понятие стратегического управления»</b>	<b>54</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>54</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>44</b>
1. Сущность и функции стратегического управления	18	4	6	8	18	1	2	15
2. Эволюция стратегического управления	18	4	6	8	18	1	2	15
3. Планирование выбора стратегической позиции: сегментация, выбор позиции в конкуренции	18	4	6	8	18	2	2	14
<b>Модуль 2. «Система стратегического управления»</b>	<b>73,6</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>33,6</b>	<b>78,6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>60,6</b>
1. Разработка стратегии организации по отношению к обществу	18	4	6	8	20	2	2	16
2. Приведение потенциала организации в соответствие с изменчивостью ее среды	18	4	6	8	16	2	2	12
3. Стратегическое управление в реальном масштабе времени	18	4	6	8	20	2	2	16
4. Стратегическое управление в условиях изменений	19,6	4	6	9,6	22,6	2	4	16,6
<i>Предэкзаменационные консультации</i>	2				2			
<i>Текущие консультации</i>	-							
<i>Установочные занятия</i>	-							
<i>Промежуточная аттестация</i>	0,4				0,4			
<i>Контактная аудиторная работа (всего)</i>	70	28	42	-	28	12	16	-
<i>Контактная внеаудиторная работа (всего)</i>	14				9			
<i>Самостоятельная работа (всего)</i>	57,6				104,6			
<i>Общая трудоемкость</i>	144				144			

## 4.3 Содержание дисциплины

Наименование и содержание модулей и разделов дисциплины
<b>Модуль 1. «Общее понятие стратегического управления»</b>
<b>1. Сущность и функции стратегического управления</b>
1.1. Сущность, роль и место стратегического менеджмента в организации
1.2. Стратегии организации, их сущность и классификация
1.3. Модели и инструменты стратегического управления
<b>2. Эволюция стратегического управления</b>
2.1. Научные направления (школы) стратегического управления
2.2. Основные этапы развития стратегического управления
<b>3. Планирование выбора стратегической позиции: сегментация, выбор позиции в конкуренции</b>
3.1. Основные определения стратегического планирования
3.2. Цели и задачи организации
3.3. Стратегическая программа предприятия
<b>Модуль 2. «Система стратегического управления»</b>
<b>1. Разработка стратегии организации по отношению к обществу</b>
1.1. Взаимосвязь между коммерческой и социальной политикой организации
1.2. Изменения в системах и структурах организации, которые обеспечат компетентное решение социальных проблем
<b>2. Приведение потенциала организации в соответствие с изменчивостью ее среды</b>
2.1. Концепция организационного потенциала
2.2. Анализ стратегической позиции
2.3. От стратегического планирования к стратегическому управлению
<b>3. Стратегическое управление в реальном масштабе времени</b>
3.1. Оценка информации о внутренней и внешней среде
3.2. Организационная деятельность по разработке плана стратегического развития
<b>4. Стратегическое управление в условиях изменений</b>
4.1. Анализ стратегического управления.
4.2. Формирование команды изменений

## V. ОЦЕНКА ЗНАНИЙ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 5.1. Формы контроля знаний, рейтинговая оценка и формируемые компетенции (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование рейтингов, модулей и блоков	Формируемые компетенции	Объем учебной работы				Форма контроля знаний	Количество баллов (min)	Количество баллов (max)
			Общая трудоемкость	Лекции	Лабораторно-практические занятия	Самостоятельная работа			
<b>Всего по дисциплине</b>			<b>144</b>					<b>51</b>	<b>100</b>
<b><i>I. Рубежный рейтинг</i></b>							Сдача модуля	<b>31</b>	<b>60</b>
<b>Модуль 1. «Общее понятие стратегического управления»</b>			<b>54</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>24</b>		<b>15</b>	<b>30</b>
1.	Сущность и функции стратегического управления	УК-1.3 УК-1.4	18	4	6	8	устный опрос, тестовый контроль, задачи	5	10
2.	Эволюция стратегического управления	УК-1.3 УК-1.4	18	4	6	8	устный опрос, тестовый контроль, задачи	5	10
3.	Планирование выбора стратегической позиции: сегментация, выбор позиции в конкуренции	УК-1.3 УК-1.4	18	4	6	8	устный опрос, тестовый контроль, задачи	5	10
<b>Модуль 2. «Система стратегического управления»</b>			<b>73,6</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>33,6</b>		<b>16</b>	<b>30</b>
1.	Разработка стратегии организации по отношению к обществу	УК-1.3 УК-1.4	18	4	6	8	устный опрос, тестовый контроль, задачи	4	7
2.	Приведение потенциала организации в соответствие с изменчивостью ее среды	УК-1.3 УК-1.4	18	4	6	8	устный опрос, тестовый контроль, задачи	4	8
3.	Стратегическое управление в реальном масштабе времени	УК-1.3 УК-1.4	18	4	6	8	устный опрос, тестовый контроль, задачи	4	7
4.	Стратегическое управление в условиях изменений	УК-1.3 УК-1.4	19,6	4	6	9,6	устный опрос, тестовый контроль, задачи	4	8
<b><i>II. Творческий рейтинг</i></b>								<b>2</b>	<b>5</b>
<b><i>III. Рейтинг личностных качеств</i></b>								<b>3</b>	<b>10</b>
<b><i>IV. Рейтинг сформированности прикладных практических требований</i></b>								<b>+</b>	<b>+</b>
<b><i>V. Промежуточная аттестация</i></b>							<b>Экзамен</b>	<b>15</b>	<b>25</b>



## 5.2. Оценка знаний студента

### 5.2.1. Основные принципы рейтинговой оценки знаний

Оценка знаний по дисциплине осуществляется согласно Положению о балльно-рейтинговой системе оценки обучения в ФГБОУ Белгородского ГАУ.

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

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

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

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

### 5.2.2. Критерии оценки знаний студента на экзамене

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

Количественная оценка на экзамене определяется на основании следующих критериев:

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

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

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

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

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

## VI. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Основная учебная литература

1. Менеджмент: учебно-методические указания для студентов дневной и заочной форм обучения направления подготовки "Управление персоналом" / А. А. Белов, В. Н. Лебедь, Д.Ю. Чугай; Белгородский ГАУ. - Белгород: Белгородский ГАУ, 2018. - 227 с. – Режим доступа:

file:///C:/Users/NEJELC~1/AppData/Local/Temp/BelovA.A.Menedzhment.Uchebno\_metodich.ukazaniya.pdf

### 6.2. Дополнительная литература

1. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю. Т. Шестопап [и др.]. – М. :КноРус, 2013. – 320 с.

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

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

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

#### 6.3.1. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Лабораторно-практические занятия	Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (методика полевого опыта), решение задач по алгоритму и решение ситуационных задач Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме.
Самостоятельная работа	Знакомство с электронной базой данных кафедры морфологии и физиологии, основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующих для запоминания и

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
	<p>являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др. Решение ситуационных задач по своему индивидуальному варианту, в которых обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.</p> <p>Тестирование - система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.</p> <p>Контрольная работа - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.</p>
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу, полученные навыки по решению ситуационных задач

### **6.3.2. Видеоматериалы**

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

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

1. Российское образование. Федеральный портал <http://www.edu.ru>
2. Центральная научная сельскохозяйственная библиотека  
<http://www.cnsnb.ru/>
3. Российская государственная библиотека <http://www.rsl.ru>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU– Режим доступа:  
<http://elibrary.ru/defaultx.asp>
5. Справочно-правовая система КонсультантПлюс/ <http://www.consultant.ru/>
6. Справочно- правовая система Гарант/ <http://www.garant.ru/>

## VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

<p>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа № 1</p>	<p>Специализированная мебель на 100 посадочных мест. Рабочее место преподавателя: 2 стола, стул, кафедра-трибуна напольная, доска меловая настенная. Набор демонстрационного оборудования: проектор EPSON; экран для проектора с электроприводом ScreenMedia; ноутбук Asus 15.6"; 2 акустические колонки Microlab. жалюзи-2 шт., система видеонаблюдения</p>
<p>Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации № 201</p>	<p>Специализированная мебель для обучающихся на 29 посадочных мест. Рабочее место преподавателя: стол, стул, кафедра-трибуна напольная, доска меловая настенная, комплект компьютерной техники (системный блок, монитор, клавиатура, мышь) с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ. Набор демонстрационного оборудования: проектор EPSON; настенный рулонный экран для проектора ScreenMedia; 2 акустические колонки MicrolabSolo. Информационные стенды (планшеты настенные)</p>
<p>Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ (читальные залы библиотеки)</p>	<p>Специализированная мебель; комплект компьютерной техники в сборе (системный блок: Asus P4BGL-MX\Intel Celeron, 1715 MHz\256 Мб PC2700 DDR SDRAM\ST320014A (20 Гб, 5400 RPM, Ultra-ATA/100)\ NEC CD-ROM CD-3002A\Intel(R) 82845G/GL/GE/PE/GV Graphics Controller, монитор: Proview 777(N) / 786(N) [17" CRT], клавиатура, мышь.); Foxconn G31MVP/G31MXP\DualCore Intel Pentium E2200\1 Гб DDR2-800 DDR2 SDRAM\MAXTOR STM3160215A (160 Гб, 7200 RPM, Ultra-ATA/100)\Optiarc DVD RW AD-7243S\Intel GMA 3100 монитор: acer v193w [19"], клавиатура, мышь.) с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечения доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ; настенный плазменный телевизор SAMSUNG PS50C450B1 Black HD (диагональ 127 см); аудио-видео кабель HDMI</p>
<p>Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования №214</p>	<p>Стол 2-х тумбовый-3шт, стулья полумягкие деревянные-1шт, стулья полумягкие металлические-2шт, тумбочка-2шт, шкаф книжный со стеклом -2шт, шкаф плат.двух дверный-1шт, сейф-1шт, компьютер в комплекте-1шт, принтер-1шт, ноутбук-2шт, жалюзи-1шт. Рабочее место лаборанта: компьютер (системный блок, монитор клавиатура мышь), МФУ BROTHER (принтер, сканер, ксерокс).</p>

## 7.2. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа № 1**	MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; Kaspersky Endpoint Security (Договор №149 от 11.12.2020).
Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации № 201**	MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; Kaspersky Endpoint Security (Договор №149 от 11.12.2020).
Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ (читальные залы библиотеки)***	MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; Kaspersky Endpoint Security (Договор №149 от 11.12.2020). Информационно правовое обеспечение "Гарант" (для учебного процесса). Договор №ЭПС-12-119 от 01.09.2012. Срок действия - бессрочно. СПС КонсультантПлюс: Версия Проф. Консультант Финансист. КонсультантПлюс: Консультации для бюджетных организаций. Договор от 01.01.2017. Срок действия - бессрочно.
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования №214**	MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; Kaspersky Endpoint Security (Договор №149 от 11.12.2020).

## 7.3. Электронные библиотечные системы и электронная информационно-образовательная среда

– ЭБС «ZNANIUM.COM», договор на оказание услуг № 0326100001919000019 с Обществом с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ» от 11.12.2019

– ЭБС «AgriLib», лицензионный договор №ПДД 3/15 на предоставление доступа к электронно-библиотечной системе ФГБОУ ВПО РГАЗУ от 15.01.2015

– ЭБС «Лань», договор №27 с Обществом с ограниченной ответственностью «Издательство Лань» от 03.09.2019

– ЭБС «Рукопт», договор №ДС-284 от 15.01.2016 с открытым акционерным обществом «ЦКБ»БИБКОМ», с обществом с ограниченной ответственностью «Агентство «Книга-Сервис»;

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

В случае обучения в университете инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются особенности психофизического развития, индивидуальные возможности и состояние здоровья таких обучающихся.

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

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

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

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата материально-технические

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



**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени В.Я.ГОРИНА»**

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

по дисциплине Основы стратегического управления

Направление подготовки: 38.03.03 «Управление персоналом»

Направленность (профиль): Управление персоналом

Квалификация: бакалавр

Год начала подготовки – 2021

Майский, 2021

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

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства		
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация	
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.3 Рассматривает возможные варианты решения задачи, оценивая их достоинства и недостатки	Первый этап (пороговой уровень)	Знать: источники информации, требуемой для решения поставленной задачи	Модуль 1. «Общее понятие стратегического управления»	устный опрос, тестовый контроль, задачи	вопросы к экзамену	
					Модуль 2. «Система стратегического управления»	устный опрос, тестовый контроль, задачи	вопросы к экзамену	
			Второй этап (продвинутый уровень)	Уметь: использовать различные типы поисковых запросов	Модуль 1. «Общее понятие стратегического управления»	устный опрос, тестовый контроль, задачи	вопросы к экзамену	
					Модуль 2. «Система стратегического управления»	устный опрос, тестовый контроль, задачи	вопросы к экзамену	
			Третий этап (высокий уровень)	Владеть: способностью поиска информации	Модуль 1. «Общее понятие стратегического управления»	устный опрос, тестовый контроль, задачи	вопросы к экзамену	
					Модуль 2. «Система стратегического управления»	устный опрос, тестовый контроль, задачи	вопросы к экзамену	
		УК-1.4 Определяет и оценивает последствия возможных решений задачи	Первый этап (пороговой уровень)	Знать: основные различия между фактами, мнениями, интерпретациями и оценками	Модуль 1. «Общее понятие стратегического управления»	устный опрос, тестовый контроль, задачи	вопросы к экзамену	
					Модуль 2. «Система стратегического управления»	устный опрос, тестовый контроль, задачи	вопросы к экзамену	
			Второй этап (продвинутый уровень)	Уметь: формировать собственное мнение о фактах, мнениях, интерпретациях и	Модуль 1. «Общее понятие стратегического управления»	устный опрос, тестовый контроль, задачи	вопросы к экзамену	
						Модуль 2. «Система	устный опрос,	вопросы к

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация
				оценках информации	стратегического управления»	тестовый контроль, задачи	экзамену
			Третий этап (высокий уровень)	Владеть: способностью формировать и аргументировать свои выводы и суждения	Модуль 1. «Общее понятие стратегического управления»	устный опрос, тестовый контроль, задачи	вопросы к экзамену
					Модуль 2. «Система стратегического управления»	устный опрос, тестовый контроль, задачи	вопросы к экзамену

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

Компетенция	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции (показатели достижения заданного уровня компетенции)	Этапы (уровни) и критерии оценивания результатов обучения, шкалы оценивания			
		Компетентность не сформирована	Пороговый уровень компетентности	Продвинутый уровень компетентности	Высокий уровень
		неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.3 Рассматривает возможные варианты решения задачи, оценивая их достоинства и недостатки	Не способен рассматривать возможные варианты решения задачи, оценивать их достоинства и недостатки	Частично способен рассматривать возможные варианты решения задачи, оценивать их достоинства и недостатки	Владеет способностью рассматривать возможные варианты решения задачи, оценивать их достоинства и недостатки	Свободно владеет способностью рассматривать возможные варианты решения задачи, оценивать их достоинства и недостатки
	<b>Знать:</b> источники информации, требуемой для решения поставленной задачи	не знает источники информации, требуемой для решения поставленной задачи	может изложить основные источники информации, требуемой для решения поставленной задачи	в целом знает основные источники информации, требуемой для решения поставленной задачи	знает источники информации, требуемой для решения поставленной задачи
	<b>Уметь:</b> использовать различные типы поисковых запросов	не умеет использовать различные типы поисковых запросов	частично умеет использовать различные типы поисковых запросов	умеет использовать различные типы поисковых запросов	способен самостоятельно использовать различные типы поисковых запросов
	<b>Владеть:</b> способностью поиска информации	не владеет способностью поиска информации	частично владеет способностью поиска информации	владеет способностью поиска информации	свободно владеет способностью поиска информации
	УК-1.4 Определяет и оценивает последствия возможных решений задачи	Не способен определять и оценивать последствия возможных решений задачи	Частично способен определять и оценивать последствия возможных решений задачи	Владеет способностью определять и оценивать последствия возможных решений задачи	Свободно владеет способностью определять и оценивать последствия возможных решений задачи
	<b>Знать:</b> основные различия между фактами, мнениями, интерпретациями и оценками	не знает основные различия между фактами, мнениями, интерпретациями и оценками	может изложить основные различия между фактами, мнениями, интерпретациями и оценками	в целом знает основные различия между фактами, мнениями, интерпретациями и оценками	знает основные различия между фактами, мнениями, интерпретациями и оценками

Компетенция	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции (показатели достижения заданного уровня компетенции)	Этапы (уровни) и критерии оценивания результатов обучения, шкалы оценивания			
		Компетентность не сформирована	Пороговый уровень компетентности	Продвинутый уровень компетентности	Высокий уровень
		неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	<b>Уметь:</b> формировать собственное мнение о фактах, мнениях, интерпретациях и оценках информации	не умеет формировать собственное мнение о фактах, мнениях, интерпретациях и оценках информации	частично умеет формировать собственное мнение о фактах, мнениях, интерпретациях и оценках информации	умеет формировать собственное мнение о фактах, мнениях, интерпретациях и оценках информации	самостоятельно формирует собственное мнение о фактах, мнениях, интерпретациях и оценках информации
	<b>Владеть:</b> способностью формировать и аргументировать свои выводы и суждения	не владеет способностью формировать и аргументировать свои выводы и суждения	частично владеет способностью формировать и аргументировать свои выводы и суждения	владеет способностью формировать и аргументировать свои выводы и суждения	свободно владеет способностью формировать и аргументировать свои выводы и суждения

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

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

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

#### **Устный опрос**

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

#### **Критерии оценки:**

Для определения фактических оценок каждого показателя выставляются следующие баллы.

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

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

– результат, содержащий неполный правильный ответ или ответ,

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

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

### **Разноуровневые задачи и задания**

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

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

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

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

#### **Вопросы**

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

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

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

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

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

**Вопросы**

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

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

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

### **Критерии оценки:**

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

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

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

Задача решена неправильно или не решена – «неудовлетворительно».

### **Тест**

*Вопрос 1.* Стратегическое управление - это:

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

2. Концепция выживания в конкретных условиях.

3. Формирование миссии и целей фирмы.

4. Выбор стратегических альтернатив.

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

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

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

3. Оценка возможностей и угроз для фирмы, разработка целей, выбор



стратегии роста, ее реализация и оценка.

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

*Вопрос 3.* Концепция стратегического управления предусматривает:

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

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

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

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

*Вопрос 4.* Задача стратегического управления заключается в:

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

2. Размещении ресурсов и выявлении внутренних резервов фирмы.

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

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

*Вопрос 5.* Основными особенностями стратегического управления являются:

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

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

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

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

*Вопрос 6.* Для решения задачи по обеспечению своевременной

адаптации фирмы к изменениям во внешней среде и минимизации его негативного влияния необходимо:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Вопрос 11.* Стратегия - это:

1. Определение приоритетов и средств их реализации в системе стратегического управления.
2. Средство координации деятельности руководителей стратегического уровня.

3. Решение о развитии новых видов бизнеса.
4. Средство распределения ресурсов между приоритетными сферами бизнеса.

*Вопрос 12.* Диверсификация не предполагает:

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

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

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

*Вопрос 14.* Выделяют следующие уровни стратегии:

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

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

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

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

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

*Вопрос 17.* Главной задачей разработки стратегии является:

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

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

1. Стратегического планирования.
2. Глобального планирования.

3. Оперативного планирования.
4. Среднесрочного планирования.

*Вопрос 19.* Миссия фирмы - это:

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

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

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

### **Критерии оценки:**

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

Процент правильных ответов и оценка:

- 86-100 % – «отлично»;
- 68-85 % – «хорошо»;
- 51-67 % – «удовлетворительно»;
- менее 50 % – «неудовлетворительно».

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

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

### **Устный опрос**

1. Этапы стратегического планирования.
2. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение стратегических планов.
3. Понятие и сущность стратегических бюджетов.
4. Разработка систем материально поощрения, поддерживающих стратегию.
5. Организационные изменения как основа реализации стратегии.
6. Понятие изменения. Организационное развитие.
7. Стратегическое лидерство. Политики и процедуры, поддерживающие стратегию.

8. Понятие, виды сопротивления. Методы преодоления сопротивления изменениям: принудительный, адаптивный, кризисный, условия их применения.

9. Корпоративный климат и корпоративные стратегии.

10. Создание соответствия между стратегией и культурой организации.

11. Основы управления человеческими ресурсами при реализации стратегии.

12. Стратегия внешнеэкономической деятельности.

13. Глобальная стратегия. Выгоды и недостатки глобальной стратегии.

14. Стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением. Что означает включение в срок "стратегическое управление" слова "рынок"?

15. Выделяют два стиля поведения организаций - при-Ристна и предпринимательский. Дайте характеристику конкретных организаций, реализующих указанные стили.

### **Критерии оценки:**

Для определения фактических оценок каждого показателя выставляются следующие баллы.

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

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

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

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

### **Разноуровневые задачи и задания**

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

1. Соперничество между продавцами внутри отрасли.

2. Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами.

3. Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли.

4. Способность поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия.

5. Способность потребителей продукции фирмы диктовать свои условия.

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

### **Критерии оценки:**

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

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

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

Задача решена неправильно или не решена – «неудовлетворительно».

### **Тест**

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

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

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

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

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

1. Своевременная адаптация к внешней среде, распределение ресурсов, выбор оптимальной стратегии, эффективная внутренняя координация

деятельности подразделений в процессе формирования стратегического плана фирмы.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Традиционный.

2. Партиципативный.

3. Современный.

4. Классический.

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

1. Учет, контроль, регулирование деятельности.

2. Формулировка миссии.

3. Разработка целей организации.

4. Оценка и анализ внешней среды.

*Вопрос 7.* Сформулирована миссия фирмы должна отражать:

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

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

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

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

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

1. Определение потребителей и их потребностей, которые фирма способно удовлетворить.
2. Анализа сильных и слабых сторон деятельности фирмы, оценки его позиции в конкурентной среде.
3. Анализа внешних возможностей и угроз и оценки стратегии.
4. Объема ресурсов, которые необходимы для достижения стратегических целей фирмы.

*Вопрос 9.* Конкурентоспособность фирмы - это:

1. Его преимущество относительно других фирм определенной отрасли в пределах страны или на внешнем рынке.
2. Финансовая устойчивость фирмы.
3. Конкурентоспособность продукции.
4. Высокая компетентность фирмы.

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

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

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

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

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

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

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

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

*Вопрос 14.* Согласно матрице БКГ для хозяйствующих подразделений типа «знак вопроса» предполагается такая стратегия:

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

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



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

*Вопрос 16.* Процесс непосредственной разработки стратегии включает:

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

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

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

*Вопрос 18.* Стратегия ограниченного роста предполагает:

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

*Вопрос 19.* Стратегию роста целесообразно использовать фирмам:

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

*Вопрос 20.* Под стратегической информацией понимают:

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

**Критерии оценки:**

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

Процент правильных ответов и оценка:

86-100 % – «отлично»;

68-85 % – «хорошо»;

51-67 % – «удовлетворительно»;

менее 50 % – «неудовлетворительно».

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

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

#### **Устный опрос**

1. Определите основные направления стратегического развития предприятия.
2. Перечислите ключевые вопросы, на которые нужно ответить для определения стратегии.
3. Объясните, что понимается под внутренним развитием и когда его целесообразно проводить.
4. В чем состоит различие между развитием рынка, проникновением на рынок, разработкой товара и совершенствованием продукта?
5. Определите, что понимается под стратегиями внешнего роста.
6. Перечислите основные причины, по которым организация может развиваться за счет внешних средств.
7. Как анализируются финансовые результаты стратегий внешнего роста?
8. Как определяется целесообразность реализации стратегий диверсификации и внешних приобретений?
9. Дайте определение терминов «организация», «предприятие», «фирма».
10. Название фирмы отражает характер ее деятельности или ее организационно-правовой статус?
11. Объясните, почему цель является важнейшим системообразующим фактором?
12. Что такое стратегия фирмы?
13. Назовите основные особенности пяти определений термина "стратегия", предложенных Г. Минцбергом.
14. Относительно аспектам бизнеса необходимо четко определяться при разработке бизнес-стратегии?
15. Какие три обобщенные стратегические направления (конкурентные стратегии) выделил М. Портер? Дайте их характеристики.

16. Стратегия состоит из большого количества ответов на вопрос "как". Назовите эти вопросы.
17. Охарактеризуйте взгляды каждой из десяти школ стратегий на процесс построения стратегии.
18. А. Чандлер выделил три стадии структурного развития фирмы. Назовите эти структуры.
19. В чем суть сегментации фирмы на отдельные СБО?
20. В чем заключаются основные отличия долгосрочного экстраполяционного планирования от стратегического?

### **Критерии оценки:**

Для определения фактических оценок каждого показателя выставляются следующие баллы.

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

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

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

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

### **Разноуровневые задачи и задания**

*Задание 1.* При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль и коэффициенты ее характеризующие (норму рентабельности, доход на одну акцию, норму возврата инвестиций и т. п.) . Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

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

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

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

### **Критерии оценки:**

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

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

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

Задача решена неправильно или не решена – «неудовлетворительно».

### **Тест**

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

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

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

1. Ускорение темпов роста рынка, статичность конкурентного давления, возможность расширения производства.
2. Усиление позиций покупателей, замедление роста рынка, выход на новые сегменты рынка.
3. Увеличение конкурентного давления, изменение потребностей потребителей, уменьшение темпов роста рынка.

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

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

1. Стратегию роста.
2. Стратегию ограниченного роста.
3. Стратегию отсечения лишнего.
4. Стратегию уменьшения деятельности.

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

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

2. Отрасль поставки распределена среди нескольких крупных производителей.

3. Поставщики вынуждены конкурировать с товарами-заменителями.

4. Поставщики интегрируют в бизнес своих поставщиков.

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

1. Не контролируются фирмой.

2. Частично контролируются фирмой.

3. Полностью контролируются фирмой.

4. Не имеют важного значения для деятельности фирмы.

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

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

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

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

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

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

1. «виоленты».

2. «дикие кошки».

3. «дойные коровы».

4. «звезды».

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

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

2. Выбор стратегии с учетом финансовых возможностей фирмы.

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

4. Выбор стратегии, соответствующей целям деятельности фирмы.

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

1. Действующее законодательство, общественное движение, социальный

давление на фирму, конкурентные позиции фирмы, положение фирмы на рынке, фактор времени.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Вопрос 12.* Какими особенностями характеризуются стратегические решения:

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

*Вопрос 13.* По направлению действия цели делятся:

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

*Вопрос 14.* По степени обязательности цели делятся:

1. стратегические, тактические и операционные;
2. внешние и внутренние;
3. необходимые, желательные и возможные;
4. конечные и промежуточные;

5. экономические и неэкономические;
6. общие и частные.

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

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

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

1. Карлофф;
2. Портер;
3. Саймон.

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

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

*Вопрос 18.* Стратегия управления персоналом относится:

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

*Вопрос 19.* Комбинированная стратегия относится:

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

*Вопрос 20.* ПЭСТ - анализ – это:

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

### **Критерии оценки:**

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству

вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

Процент правильных ответов и оценка:

86-100 % – «отлично»;

68-85 % – «хорошо»;

51-67 % – «удовлетворительно»;

менее 50 % – «неудовлетворительно».

### Вопросы к экзамену

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



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

### **Критерии оценки:**

- оценку «отлично» заслуживает студент, показавший всестороннее систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение

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

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

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

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

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

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

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

Основными видами текущего контроля знаний, умений и навыков в течение каждого модуля учебной дисциплины являются устный опрос, тестовый контроль, решение задач.

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

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

Промежуточная аттестация обучающихся проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится в устной или письменной форме по утвержденным билетам. Каждый билет содержит по два вопроса, и третьего, вопроса или задачи, или практического задания.

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

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

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

По итогам сдачи экзамена выставляется оценка.

Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене:

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

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

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

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

Основным методом оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций является балльно-рейтинговая система, которая регламентируется Положением о балльно-рейтинговой системе оценки обучения в ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ.

Основными видами поэтапного контроля результатов обучения студентов являются: рубежный рейтинг, творческий рейтинг, рейтинг личностных качеств, рейтинг сформированности прикладных практических требований, промежуточная аттестация.

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

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

Общий рейтинг по дисциплине складывается из рубежного, творческого, рейтинга личностных качеств, рейтинга сформированности прикладных практических требований, промежуточной аттестации (экзамена или зачета).

Рубежный рейтинг – результат текущего контроля по каждому модулю

дисциплины, проводимого с целью оценки уровня знаний, умений и навыков студента по результатам изучения модуля. Оптимальные формы и методы рубежного контроля: устные собеседования, письменные контрольные опросы и т.п.

Промежуточная аттестация – результат аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи *экзамена*, проводимого с целью проверки освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности. Оптимальные формы и методы выходного контроля: письменные экзаменационные или контрольные работы, индивидуальные собеседования.

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

Рейтинг личностных качеств - оценка личностных качеств обучающихся, проявленных ими в процессе реализации дисциплины (модуля) (дисциплинированность, посещаемость учебных занятий, сдача вовремя контрольных мероприятий, ответственность, инициатива и др.

Рейтинг сформированности прикладных практических требований - оценка результата сформированности практических навыков по дисциплине (модулю), определяемый преподавателем перед началом проведения промежуточной аттестации и оценивается как «зачтено» или «не зачтено».

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

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

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