

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шепелёв Сергей Дмитриевич

Должность: Директор Института агроинженерии

Дата подписания: 11.10.2021 07:32:14

Уникальный программный модуль:

еfea6230e2efac32304d38e9db5e74973ec73b4cf285098c9ea3bd810779435

высшего образования

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ИНСТИТУТ АГРОИНЖЕНЕРИИ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор института агроинженерии

С.Д. Шепелев

«29» апреля 2021 г.

Кафедра «Социально-гуманитарные дисциплины и русский язык как иностранный»

Рабочая программа дисциплины

**Б1.В.12 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность Производственный менеджмент

Уровень высшего образования – бакалавриат

Квалификация – бакалавр

Форма обучения – очно-заочная

Челябинск

2021

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 12.08.2020 г. № 970. Рабочая программа дисциплины предназначена для подготовки бакалавра по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль – Производственный менеджмент

Настоящая рабочая программа дисциплины составлена в рамках основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) и учитывает особенности обучения при инклюзивном образовании лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) и инвалидов.

Составитель – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Социально-гуманитарные дисциплины и русский язык как иностранный» Зубарева И.А.

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры «Социально-гуманитарные дисциплины и русский язык как иностранный»

«13» апреля 2021 г. (протокол № 9).

Зав. кафедрой «Социально-гуманитарные дисциплины и русский язык как иностранный», кандидат педагогических наук, доцент

С.А. Чичиланова

Рабочая программа дисциплины одобрена методической комиссией Института агроинженерии

«22» апреля 2021 г. (протокол № 1).

Председатель методической комиссии  
Института агроинженерии ФГБОУ ВО  
Южно-Уральский ГАУ,  
доктор технических наук, доцент

С.Д. Щепелев

## Директор Научной библиотеки



Седецов

И. В. Шатрова

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Компетенции и индикаторы их достижений	4
2.	Место дисциплины в структуре ОПОП	7
3.	Объем дисциплины и виды учебной работы	7
3.1.	Распределение объема дисциплины по видам учебной работы	7
3.2.	Распределение учебного времени по разделам и темам	8
4.	Структура и содержание дисциплины, включающее практическую подготовку	8
4.1.	Содержание дисциплины	8
4.2.	Содержание лекций	11
4.3.	Содержание лабораторных занятий	12
4.4.	Содержание практических занятий	12
4.5.	Виды и содержание самостоятельной работы обучающихся	12
5.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
6.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	12
7.	Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины	12
8.	Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины	14
9.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	14
10.	Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем	14
11.	Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	14
	Приложение. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации обучающихся	15
	Лист регистрации изменений	60

## 1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП

### 1.1 Цель и задачи дисциплины

Бакалавр по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль Производственный менеджмент должен быть подготовлен к решению задач профессиональной деятельности следующего типа: организационно-управленческая.

**Цель дисциплины** – сформировать у обучающихся систему знаний, умений и представлений в области стратегического менеджмента, включая методологические основы и закономерности стратегического менеджмента, функции, методы, организационные структуры, организацию процессов, технику и технологию стратегического менеджмента в условиях рыночной экономики.

#### Задачи дисциплины:

- изучить этапы стратегического анализа, взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний;
- научиться обеспечивать конкурентоспособность организации, подготавливать стратегические управленческие решения;
- сформировать практические навыки, необходимые разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности, на основе анализа подготавливать сбалансированные управленческие решения

### 1.2 Компетенции и индикаторы их достижений

УК-11. Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению.

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые ЗУН		
	знания	умения	навыки
ИД-3.УК-11 Владеет навыками работы с законодательными и другими нормативными правовыми актами	Обучающийся должен знать: сущность коррупционного поведения и его взаимосвязь с социальными, экономическими, политическими и иными условиями. (Б1.В.12-3.1)	Обучающийся должен уметь: анализировать, толковать и правильно применять нормативные и правовые акты. 1(Б1.В.12-У.1)	Обучающийся должен владеть навыками: работы с законодательными и другими нормативными правовыми актами 1 (Б1.В.12-Н.1)

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории

Планируемые результаты освоения ОПОП	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУН)		
	знания	умения	навыки

ИД-2, ОПК-1. Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук	Обучающийся должен знать: понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук (Б1.О.09-3.2)	Обучающийся должен уметь: формулировать профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук. (Б1.О.09-У.2)	Обучающийся должен владеть: методами формирования профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук (Б1.О.09-Н.2)
--	--	--	--

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУН)		
	знания	умения	навыки
ИД-2, ОПК-3 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления	Обучающийся должен знать: профессиональную терминологию и технологии управления организацией (Б1.В.12-3.3)	Обучающийся должен уметь: описывать проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления (Б1.В.12-У.3)	Обучающийся должен владеть: навыками применения аналитических инструментов для решения задач управления на базе развитого программного обеспечения и средств вычислительной и телекоммуникационной техники (Б1.В.12-Н.3)

Планируемые результаты освоения ОПОП	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУН)		
	знания	умения	навыки
ИД-3. ОПК-3 Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный	Обучающийся должен знать: Механизмы и принципы оценки результатов реализации стратегических управлеченческих решений (Б1.В.12-3.4)	Обучающийся должен уметь: применять принципы и методы оценки результатов реализации стратегических управлеченческих решений с применением компьютерной техники и программного	Обучающийся должен владеть: навыками применения принципов и методов оценки результатов реализации стратегических управлеченческих решений с применением компьютерной техники и программного

компьютерный инструментарий		обеспечения (Б1.В.12-У.4)	обеспечения (Б1.В.12-Н.4)
-----------------------------	--	---------------------------	---------------------------

ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Планируемые результаты освоения ОПОП	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУН)		
	знания	умения	навыки
ИД-1, ОПК-4. Выявляет и оценивает возможности развития организаций и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций	Обучающийся должен знать основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности. (Б1.В.12-3.5)	Обучающийся должен уметь: применять методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности. (Б1.В.12-У.5)	Обучающийся должен владеть: навыками применения методов идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности. (Б1.В.12-Н.5)

ПК-2. Способен к тактическому управлению процессами организации производства

Планируемые результаты освоения ОПОП	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУН)		
	знания	умения	навыки
ИД-3. ПК-2 Способен обеспечивать методическое руководство структурными подразделениями (отделами, цехами) организации по проведению экономического анализа хода выполнения плановых заданий, выявлению и определению путей использования резервов производства	Обучающийся должен знать: методы организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности (Б1.В.12-3.6)	Обучающийся должен уметь: применять методические материалы по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности (Б1.В.12-У.6)	Обучающийся должен владеть: навыками применения методических материалов по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности (Б1.В.12-Н.6)

## 2 Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений, основной профессиональной образовательной программы бакалавриата.

### 3. Объём дисциплины и виды учебной работы

Объем дисциплины составляет 6 зачетных единиц (ЗЕТ), 216 академических часов (далее часов).

Дисциплина изучается:

-очно-заочная форма обучения во 8, 9 семестрах.

#### 3.1. Распределение объема дисциплины по видам учебной работы

Вид учебной работы	Количество часов
	Очно-заочная форма обучения
<b>Контактная работа (всего)</b>	<b>80</b>
<i>В том числе:</i>	-
Лекции (Л)	36
Практические занятия (ПЗ)	44
Лабораторные занятия (ЛЗ)	-
<b>Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>	<b>109</b>
<b>Контроль</b>	<b>27</b>
<b>Итого</b>	<b>216</b>

#### 3.2. Распределение учебного времени по разделам и темам

##### Очно-заочная форма обучения

№ темы	Наименование разделов и тем	Всего часов	в том числе				СР	контроль		
			контактная работа							
			Л	ЛЗ	ПЗ					
1	2	3	4	5	6	7	8			
1	Возникновение стратегического менеджмента и его сущность	18	4	-	4	10		x		
2	Основные понятия стратегического менеджмента	18	4	-	4	10		x		
3	Процесс стратегического менеджмента	18	4	-	4	10		x		
4	Стратегический анализ	18	4	-	4	10		x		

5	Портфельный анализ	20	4	-	6	10	x
6	Анализ отрасли	20	4	-	6	10	x
7	Корпоративные стратегии организаций	18	4	-	4	10	x
8	Функциональные стратегии организаций	18	4	-	4	10	x
9	Стратегические альтернативы и их выбор	16	2	-	4	10	x
10	Реализация стратегии организаций	25	2	-	4	19	x
	Контроль	<b>27</b>	x	x	x	x	27
	<b>Всего</b>	<b>216</b>	<b>36</b>		<b>44</b>	<b>109</b>	<b>27</b>

#### **4. Структура и содержание дисциплины, включающее практическую подготовку**

Практическая подготовка при реализации учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) организуется путем проведения практических занятий, практикумов, лабораторных работ и иных аналогичных видов учебной деятельности, предусматривающих участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка может включать в себя отдельные занятия лекционного типа, которые предусматривают передачу учебной информации обучающимся, необходимой для последующего выполнения работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Рекомендуемый объем практической подготовки (в процентах от количества часов контактной работы) для дисциплин, реализующих:

- универсальные компетенции (УК) от 5 до 15%;
- общепрофессиональные компетенции (ОПК) от 15 до 50 %;
- профессиональные компетенции (ПК) от 20 до 80%.

##### **4.1 Содержание дисциплины**

###### **Тема 1. Возникновение стратегического менеджмента и его сущность**

Стратегический менеджмент как научная дисциплина, составляющая управленческой науки, направление управленческих исследований, управленческой мысли, как система научных идей, концепций, методов, множество научных школ с их институтами, журналами, исследованиями, публикациями.

Стратегический менеджмент (стратегическое управление) как особая составляющая, часть практики управленческой деятельности, как особый тип, способ, характер, модель(и) управления, отличающиеся от других; как практическое искусство, опирающееся (или не опирающееся) на стратегический менеджмент как науку и на знание стратегического менеджмента как учебного предмета. Исторический контекст возникновения стратегического менеджмента как науки и практики. Стратегический менеджмент как современная модификация управления организацией, нацеленная на выработку долгосрочной стратегии победы в конкуренции, создание управленческого инструментария для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы. Специфика стратегического менеджмента. Стратегия и тактика.

###### **Тема 2. Основные понятия стратегического менеджмента**

Базовая схема этапов-задач стратегического процесса. Стратегическое самоопределение. Стратегическое целеполагание. Формирование и формулирование стратегий. Реализация (внедрение, воплощение) стратегий (стратегических планов). Анализ и оценка эффективности стратегических планов и их реализации. Стратегический анализ и прогнозирование. Принятие стратегических решений. Стратегический процесс и его этапы – открытая система.

Входы, процессы и выходы каждого этапа стратегического менеджмента. Непрерывный характер стратегического процесса. Комплексный подход к решению задач стратегического менеджмента. Выгоды и преимущества стратегического менеджмента. Повышение эффективности. Улучшение экономичности. Лучшее принятие решений. Расширение организационных способностей. Улучшение коммуникаций и отношений с общественностью. Увеличение политической поддержки.

### **Тема 3. Процесс стратегического менеджмента**

Подходы к реализации этапов и задач стратегического менеджмента. Функции стратегического управления. Структура стратегического управления. Механизмы стратегического управления. Проектирование систем управления.

### **Тема 4. Стратегический анализ**

Определение сфер и направлений деятельности. Представление об уникальности своей организации, ее лице. Формулирование и декларирование стратегической концепции, стратегических оснований работы организации: системы ценностей, миссии, стратегического видения.

Подходы к формулированию главных стратегических оснований организаций. Стратегическое целеполагание – вторая задача стратегического менеджмента и основа формирования стратегий. Стратегические и финансовые цели. Примеры корпоративных целей.

Напряженность и амбициозность стратегических целей. Связь стратегических целей и стратегических намерений. Долгосрочные и краткосрочные цели. Требования к формулированию целей.

### **Тема 5. Портфельный анализ**

Целеполагание на различных уровнях организации. Установка целей сверху вниз.

Стратегии как продукт третьего этапа стратегического процесса, один из главных признаков и отличий стратегического планирования и менеджмента, связующее и промежуточное звено между ценностями, видением, миссией и целями – и действиями. Стратегия как средство и способ достижения стратегических целей, реализации миссии и видения компании, особое управленческое решение, задающее общую направленность поведения и действий организации на относительно длительную перспективу, идеи об основных принципах и методах ведения дел, план действий по обеспечению выживания и процветания организации в неустойчивой и конкурентной среде, подход к ведению дел. Фактически реализуемая стратегия и ее соответствие и несоответствие разработанной и объявленной (декларируемой) стратегии. Уровни стратегий в организации. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнеса (направления) или конкурентная стратегия. Функциональные стратегии. Операционные стратегии. Необходимость согласования стратегий на всех уровнях организаций. Внутренние и внешние факторы, влияющие на выбор стратегии.

### **Тема 6. Анализ отрасли**

Анализ отрасли – часть анализа внешней среды. Ключевые факторы анализа: от общей характеристики - к раскрытию важнейших из них по отдельности. Факторы роста интенсивности конкурентной борьбы: Рост числа конкурентов на рынке, выравнивание их сил и возможностей. Замедление роста спроса на продукцию. Снижение цен и другие приемы роста объемов продаж. Легкость смены марки товара. Успешность применения стратегических действий. Большая цена ухода с рынка по сравнению с ценой продолжения борьбы. Большие различия между участниками рынка – в стратегиях, ресурсах, условиях стран действия. Сильные и слабые конкуренты. Карты стратегических групп (клUSTERов). Ключевые факторы успеха (КФУ) организаций в конкурентной борьбе.

### **Тема 7. Корпоративные стратегии организации**

Параметры анализа положения компании. Эффективность действующей стратегии компании. Сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы. Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам. Устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками. Стратегические проблемы компаний. Ситуационный анализ.

Виды анализа: SWOT-анализ, анализ цепочек ценности, стратегический анализ издержек и комплексная оценка конкурентоспособности компании. Показатели оценки стратегии.

### **Тема 8. Конкурентные стратегии**

Устойчивое конкурентное преимущество, выражаемое в превосходстве над конкурентами по количеству клиентов и в возможности противодействовать влиянию конкурентных сил как основа успешной бизнес-стратегии. Стратегия конкуренции – набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепления позиции на рынке. Цель конкурентной стратегии – достижение превосходства над конкурентами в предложении товаров и услуг. 5 базовых конкурентных стратегий. Стратегия лидерства по издержкам — привлечение покупателей за счет минимизации издержек производства товаров и услуг. Стратегия широкой дифференциации — привлечение покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов. Стратегия оптимальных издержек — повышение потребительской ценности за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек. Ориентация компании на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек производства. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции. Ориентация на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров или услуг, лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

### **Тема 9. Разработка стратегии продукта**

Стратегия и техническая политика предприятия. Понятие продукта. Основные составляющие продукта. Функциональные свойства и качества. Марка продукта. Бренд. Имидж продукта. Значение упаковки. Гарантии. Динамика продукта. Жизненный цикл продукта. Фазы жизненного цикла: выход продукта на рынок; рост; зрелость; уход с рынка.

Стратегия продукта на отдельных фазах его жизненного цикла. Три уровня влияния жизненного цикла продукта на стратегические решения фирмы. Первый уровень – уровень стратегии поведения фирмы. Второй уровень – решения по продукту. Третий уровень – решения по стратегии маркетинга. Стратегия создания нового продукта. Инноваторы и последователи. Подходы к созданию нового продукта. Направления обновления продукции. Продуктовая стратегия фирмы. Анализ портфеля продукции. Маркетинг в стратегии фирмы. Стратегический маркетинг.

### **Тема 10. Реализация стратегии: создание ресурсов и возможностей**

Основы реализации стратегии. Реализация стратегии как преобразование стратегических планов в действия и результаты. Главные задачи реализации стратегии. Управление реализацией стратегии. Создание эффективной организации. Кадровое обеспечение. Подбор сильной команды менеджеров. Набор и поддержка талантливых сотрудников. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей. Создание и укрепление ключевых компетенций. Развитие организационных возможностей. Синхронность изменений компетенций и возможностей с изменениями стратегий. Четыре особенности ключевых компетенций. Формирование и совершенствование компетенций – задача высшего руководства.

Выработка политики и процедур в поддержку стратегии. Внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования. Создание работникам условий для эффективного выполнения стратегических задач за счет внедрения информационных, коммуникационных, операционных и электронных систем. Разработка системы стимулирования и поощрения за достижение поставленных целей и хорошую реализацию стратегии. Создание корпоративной культуры и среды, стимулирующих реализацию стратегии. Создание системы внутреннего лидерства для улучшения реализации.

## 4.2 Содержание лекций

### Очно-заочная форма обучения

№ пп	Наименование лекции	Количество часов	Практическая подготовка
1.	Возникновение стратегического менеджмента и его сущность. Принципы, отличия и преимущества стратегического менеджмента. Особенности стратегического менеджмента в АПК	4	+
2.	Потенциал организации. Стратегия организации. Конкурентоспособность организации	4	+
3.	Этапы стратегического менеджмента. Система целей организации	4	+
4.	Сущность стратегического анализа. Факторы внешней и внутренней среды организации. Методы анализа среды. Оценка воздействия факторов	4	+
5.	Понятие стратегической единицы бизнеса (СЕБ). Цели и основные этапы портфельного анализа. Матрица БКГ. Матрица МакКинси. Матрица баланса жизненных циклов	4	+
6.	Анализ основных экономических характеристик отрасли. Движущие силы отрасли. Анализ конкуренции в отрасли. Определение конкурентов и их стратегий. Ключевые факторы успеха	4	+
7.	Стратегии деятельности организации. Стратегии роста и развития. Стратегии удовлетворения потребностей. Стратегии научно-технического развития. Стратегии конверсии деятельности. Стратегии конкуренции на товарном рынке. Стратегии конкуренции и кооперации в создании новой продукции и технологий	4	+
8.	Стратегия маркетинга. Стратегия управления персоналом. Производственная стратегия. Стратегия НТР. Финансовая стратегия. Стратегия внешнеэкономической деятельности	4	+
9.	Содержание процесса разработки и выбора стратегических альтернатив. Подходы к формированию альтернатив. Учет рисков в процессе разработки стратегических альтернатив	2	+
10.	Содержание процесса реализации стратегии. Стратегический контроль	2	+
	<b>Итого</b>	<b>36</b>	<b>15%</b>

## 4.3 Содержание лабораторных занятий

Лабораторные занятия учебным планом не предусмотрены.

## 4.4 Содержание практических занятий

### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование практических занятий	Количество часов	Практическая подготовка
1.	Анализ внешнего окружения деятельности организации	4	+
2.	Построение карты заинтересованных сторон	4	+

3.	Применение моделей анализа внутреннего окружения на примере организации	4	+
4.	Оценка конкурентоспособности продукции	4	+
5.	Миссия организации.	6	+
6.	Использование метода SWOT для анализа среды агропредприятия	6	+
7.	Стратегическое управление структурой портфеля продукции предприятия	4	+
8.	Пример формирования стратегии развития организации. Оценка СЕБ предприятия. Оценка показателей привлекательности СЕБ	4	+
9.	Оценка взаимосвязей СЕБ в портфеле продукции агропредприятия	4	+
10.	Критическая оценка стратегии и способности ее внедрить в организации	4	
	<b>Итого</b>	<b>40</b>	<b>20%</b>

#### 4.5 Виды и содержание самостоятельной работы обучающихся

##### 4.5.1. Виды самостоятельной работы обучающихся

Виды самостоятельной работы обучающихся	Количество часов очно-заочная форма обучения
Подготовка к практическим занятиям	20
Самостоятельное изучение отдельных тем и вопросов	30
Выполнение курсового проекта	40
Подготовка к зачету	19
<b>Итого</b>	<b>109</b>

##### 4.5.2. Содержание самостоятельной работы обучающихся

№ темы	Наименование тем и вопросов	Количество часов
1.	Понятие и сущность стратегического менеджмента.	10
2.	Основные понятия стратегического менеджмента.	10
3.	Процесс стратегического менеджмента	10
4.	Стратегический анализ.	10
5.	Анализ отрасли	10
6.	Портфельный анализ	10
7.	Корпоративные стратегии организации	10
8.	Функциональные стратегии организации	10
9.	Интернационализация деятельности	10
10.	Стратегические альтернативы и стратегический выбор	19
	<b>Итого</b>	<b>109</b>

## **5 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Учебно-методические разработки имеются в Научной библиотеке ФГБОУ ВО Южно-Уральский ГАУ:

1. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: метод.указания и задания для самостоятельной работы обучающихся/ сост. Д.Ю. Панкратова; Южно-Уральский ГАУ, Институт агронженерии – Челябинск: Южно-Уральский ГАУ, 2017-71 с. - Доступ из локальной сети: <http://nb.sursau.ru:8080/localdocs/upshp/32.pdf>

## **6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Для установления соответствия уровня подготовки обучающихся требованиям ФГОС ВО разработан фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине. Фонд оценочных средств представлен в Приложении.

## **7 Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины**

Основная и дополнительная учебная литература имеется в Научной библиотеке и электронной информационно-образовательной среде ФГБОУ ВО Южно-Уральский ГАУ.

### **Основная:**

1. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>

2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / А. Н. Фомичев. — 4-е изд. — Москва: Дашков и К°, 2023 — 467 с.: ил., табл., схем. — Режим доступа: электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE», требуется авторизация. — <URL:https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710016>.

### **Дополнительная:**

1. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стриклэнд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Юнити-Дана : Банки и биржи, 2017. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691968>

2. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 624 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683168>

3. Панов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 304 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691956>

### **Периодические издания:**

«Международный сельскохозяйственный журнал», «Менеджмент в России и за рубежом»

## **8 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины**

1. Единое окно доступа к учебно-методическим разработкам <https://юургай.рф>
2. ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com/>
3. Университетская библиотека ONLINE <http://biblioclub.ru>

## **9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Учебно-методические разработки имеются в Научной библиотеке и электронной информационно-образовательной среде ФГБОУ ВО Южно-Уральский ГАУ.

1. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-метод. пособие / Южно-Уральский ГАУ, Институт агронженерии ; сост.: О. Д. Рубаева, И. А. Зубарева. — Челябинск: Южно-Уральский ГАУ, 2018. — 118 с. — Доступ из локальной сети.  
<http://nb.sursau.ru:8080/localdocs/upshp/59.pdf>
2. Данилкина, Ю. В. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Ю. В. Данилкина, А. О. Яковлева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 82 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/176558>

## **10. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

В Научной библиотеке с терминальных станций предоставляется доступ к базам данных:  
- Техэксперт;

Лицензионное программное обеспечение

MyTestXPRo 11.0

Microsoft Windows PRO 10 Russian Academic OLP 1 License No Level Legalization Get Genuine

Офисное программное обеспечение Microsoft Office Std 2019 RUSOLPNLAcdmc

Kaspersky Endpoint Security Антивирусное программное обеспечение

## **11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

**Учебные аудитории для проведения занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения. Помещения для самостоятельной работы.**

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации 454080, г. Челябинск, проспект Ленина 75,

учебно-лабораторный корпус, аудитории №319, № 322.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, 454080, Челябинская обл.,

г. Челябинск, пр. Ленина, 75, учебно-лабораторный корпус, аудитория №326.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, 454080, Челябинская обл., г. Челябинск, пр. Ленина, 75, учебно-лабораторный корпус, аудитория №420

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; Помещение для самостоятельной работы.

454080, Челябинская обл., г. Челябинск, пр. Ленина, 75, учебно-лабораторный корпус, аудитория №423.

**Перечень оборудования и технических средств обучения**

Ауд. 319 Мультимедиапроектор Стационарный компьютер

Ауд. 322 Мультимедиапроектор Стационарный компьютер

Ауд. 32

Мультимедиапроектор, стационарный компьютер

Ауд. 420.

ПК DUAL-G2010/GA-H61/500GB/2GB/ЖК18,5 – 15 шт., ПК Р-4/3,2/1GB/160Gb/DVD/монитор17 жк – 1 шт., проектор Toshiba TDP - T100 – 1 шт., Экран настенный Projecta Slimsceen – 1 шт.

Ауд. 423

Мультимедиапроектор;

РМП - Компьютер DUAL Gb2010/GA-H61M/500Gb/2Gb;

15 РМУ - Компьютеры DUAL Gb2010/GA-H61M/500Gb/2Gb

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации  
обучающихся

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Компетенции и их индикаторы, формируемые в процессе освоения дисциплины	18
2. Показатели, критерии и шкала оценивания индикаторов достижения сформированности компетенций.....	20
3. Типовые контрольные задания и (или) иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих сформированность компетенций в процессе освоения дисциплины.....	25
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих сформированность компетенций.....	25
4.1. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости в процессе практической подготовки.....	26
4.1.1. Опрос на практическом занятии.....	26
4.2. Процедуры и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации	28
4.2.1. Зачет.....	28
4.2.2. Экзамен.....	30
4.2.3. Курсовой проект.....	33
5. Комплект оценочных материалов	37

## 1. Компетенции и их индикаторы, формируемые в процессе освоения дисциплины

УК-11. Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению.

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые ЗУН		
	знания	умения	навыки
ИД-3.УК-11 Владеет навыками работы с законодательными и другими нормативными правовыми актами	Обучающийся должен знать: сущность коррупционного поведения и его взаимосвязь с социальными, экономическими, политическими и иными условиями. (Б1.В.12-3.1)	Обучающийся должен уметь: анализировать, толковать и правильно применять нормативные и правовые акты. (Б1.В.12-У.1)	Обучающийся должен владеть навыками: работы с законодательными и другими нормативными правовыми актами (Б1.В.12-Н.1)

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управлеченческой теории

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУН)		
	знания	умения	навыки
ИД-2, ОПК-1. Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук	Обучающийся должен знать: понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук (Б1.О.09-3.2)	Обучающийся должен уметь: формулировать профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук. (Б1.О.09-У.2)	Обучающийся должен владеть: методами формирования профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук (Б1.О.09-Н.2)

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУН)		
	знания	умения	навыки

ИД-2, ОПК-3 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления	Обучающийся должен знать: профессиональную терминологию и технологии управления организацией (Б1.В.12-3.3)	Обучающийся должен уметь: описывать проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления (Б1.В.12-У.3)	Обучающийся должен владеть: навыками применения аналитических инструментов для решения задач управления на базе развитого программного обеспечения и средств вычислительной и телекоммуникационной техники (Б1.В.12-Н.3)
--	---	--	---

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУН)		
	знания	умения	навыки
ИД-3. ОПК-3 Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий	Обучающийся должен знать: Механизмы и принципы оценки результатов реализации стратегических управлеченческих решений (Б1.В.12-3.4)	Обучающийся должен уметь: применять принципы и методы оценки результатов реализации стратегических управлеченческих решений с применением компьютерной техники и программного обеспечения (Б1.В.12-У.4)	Обучающийся должен владеть: навыками применения принципов и методов оценки результатов реализации стратегических управлеченческих решений с применением компьютерной техники и программного обеспечения (Б1.В.12-Н.4)

ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУН)		
	знания	умения	навыки

ИД-1, ОПК-4. Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций	Обучающийся должен знать основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности. (Б1.В.12-3.5)	Обучающийся должен уметь: применять методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности. (Б1.В.12-У.5)	Обучающийся должен владеть: навыками применения методов идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности. (Б1.В.12-Н.5)
--	---	---	--

ПК-2. Способен к тактическому управлению процессами организации производства

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУН)		
	знания	умения	навыки
ИД-3. ПК-2 Способен обеспечивать методическое руководство структурными подразделениями (отделами, цехами) организации по проведению экономического анализа хода выполнения плановых заданий, выявлению и определению путей использования резервов производства	Обучающийся должен знать: методы организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности (Б1.В.12-3.6)	Обучающийся должен уметь: применять методические материалы по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности (Б1.В.12-У.6)	Обучающийся должен владеть: навыками применения методических материалов по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности (Б1.В.12-Н.6)

## 2. Показатели, критерии и шкала оценивания индикаторов достижения компетенций

ИД-3.УК-11. Владеет навыками работы с законодательными и другими нормативными правовыми актами

Показатели оценивания (ЗУН)	Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине			
	Недостаточный уровень	Достаточный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Б1.В.12-3.1	Обучающийся не знает сущность коррупционного	Обучающийся слабо знает сущность коррупционного	Обучающийся с незначительными ошибками и	Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности

	поведения и его взаимосвязь с социальными, экономическими, политическими и иными условиями.	поведения и его взаимосвязь с социальными, экономическими, политическими и иными условиями.	отдельными пробелами знает сущность коррупционного поведения и его взаимосвязь с социальными, экономическими, политическими и иными условиями.	знает сущность коррупционного поведения и его взаимосвязь с социальными, экономическими, политическими и иными условиями.
Б1.В.12-У.1	Обучающийся не умеет анализировать, толковать и правильно применять нормативные и правовые акты	Обучающийся слабо умеет анализировать, толковать и правильно применять нормативные и правовые акты	Обучающийся с незначительными затруднениями умеет анализировать, толковать и правильно применять нормативные и правовые акты	Обучающийся умеет анализировать, толковать и правильно применять нормативные и правовые акты
Б1.В.12-Н.1	Обучающийся не владеет навыками поиска информации с использованием методов критического анализа и синтеза, применения принципов системного подхода для решения поставленных задач	Обучающийся слабо владеет навыками поиска информации с использованием методов критического анализа и синтеза, применения принципов системного подхода для решения поставленных задач	Обучающийся владеет навыками поиска информации с использованием методов критического анализа и синтеза, применения принципов системного подхода для решения поставленных задач	Обучающийся свободно владеет навыками поиска информации с использованием методов критического анализа и синтеза, применения принципов системного подхода для решения поставленных задач

ИД-2, ОПК-1. Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук

Показатели оценивания (ЗУН)	Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине			
	Недостаточный уровень	Достаточный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Б1.В.12-3.2	Обучающийся не знает понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук	Обучающийся слабо знает понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук	Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук	Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук
Б1.В.12-У.2	Обучающийся не умеет формулировать профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук.	Обучающийся слабо умеет формулировать профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук.	Обучающийся с незначительными затруднениями умеет формулировать профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук.	Обучающийся умеет формулировать профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук.

Б1.В.12-Н.2	Обучающийся не владеет методами формирования профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлентской наук	Обучающийся слабо владеет методами формирования профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлентской наук	Обучающийся владеет методами формирования профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлентской наук	Обучающийся свободно владеет методами формирования профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлентской наук
-------------	---	--	--	---

ИД-2, ОПК-3 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления

Показатели оценивания (ЗУН)	Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине			
	Недостаточный уровень	Достаточный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Б1.В.12-3.3	Обучающийся не знает профессиональную терминологию и технологии управления организацией	Обучающийся слабо знает профессиональную терминологию и технологии управления организацией	Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает профессиональную терминологию и технологии управления организацией	Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает профессиональную терминологию и технологии управления организацией
Б1.В.12-У.3	Обучающийся не умеет описывать проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления	Обучающийся слабо умеет описывать проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления	Обучающийся с незначительными затруднениями умеет описывать проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления	Обучающийся умеет описывать проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления
Б1.В.12-Н.3	Обучающийся не владеет навыками применения аналитических инструментов для решения задач управления на базе развитого программного обеспечения и средств вычислительной и телекоммуникационной техники	Обучающийся слабо владеет навыками применения аналитических инструментов для решения задач управления на базе развитого программного обеспечения и средств вычислительной и телекоммуникационной техники	Обучающийся владеет навыками применения аналитических инструментов для решения задач управления на базе развитого программного обеспечения и средств вычислительной и телекоммуникационной техники	Обучающийся свободно владеет навыками применения аналитических инструментов для решения задач управления на базе развитого программного обеспечения и средств вычислительной и телекоммуникационной техники

ИД-3. ОПК-3 Оценивает ожидаемые результаты реализации организационно-управленческих решений, применяя современный инструментарий

Показатели оценивания (ЗУН)	Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине			
	Недостаточный уровень	Достаточный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Б1.В.12-3.4	Обучающийся не	Обучающийся слабо	Обучающийся с	Обучающийся

	знает понятие инклюзивной компетентности, ее компоненты и структуру. Предмет, цель, роль и место адаптивной экономической науки	знает понятие инклюзивной компетентности, ее компоненты и структуру. Предмет, цель, роль и место адаптивной экономической науки	незначительными ошибками и отдельными пробелами знает понятие инклюзивной компетентности, ее компоненты и структуру. Предмет, цель, роль и место адаптивной экономической науки	с требуемой степенью полноты и точности знает понятие инклюзивной компетентности, ее компоненты и структуру. Предмет, цель, роль и место адаптивной экономической науки
Б1.В.12-У.4	Обучающийся не умеет применять базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	Обучающийся слабо умеет применять базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	Обучающийся с незначительными затруднениями умеет применять базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	Обучающийся умеет применять базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах
Б1.В.12-Н.4	Обучающийся не владеет базовыми дефектологическими знаниями в социальной и профессиональной сферах, с учетом особенностей лиц с отклонениями состояния здоровья	Обучающийся слабо владеет базовыми дефектологическими знаниями в социальной и профессиональной сферах, с учетом особенностей лиц с отклонениями состояния здоровья	Обучающийся владеет базовыми дефектологическими знаниями в социальной и профессиональной сферах, с учетом особенностей лиц с отклонениями состояния здоровья	Обучающийся свободно владеет базовыми дефектологическими знаниями в социальной и профессиональной сферах, с учетом особенностей лиц с отклонениями состояния здоровья

ИД-1 ОПК-4 Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций

Показатели оценивания (ЗУН)	Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине			
	Недостаточный уровень	Достаточный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Б1.В.12-3.5	Обучающийся не знает основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности.	Обучающийся слабо знает основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности.	Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности.	Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности.
Б1.В.12-У.5	Обучающийся не умеет применять	Обучающийся слабо умеет применять	Обучающийся с незначительными	Обучающийся умеет применять

	методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности.	методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности.	затруднениями умеет применять методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности.	методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности.
Б1.В.12-Н.5	Обучающийся не владеет навыками применения методов идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности	Обучающийся слабо владеет навыками применения методов идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности	Обучающийся владеет навыками применения методов идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности	Обучающийся свободно владеет навыками применения методов идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации при разработке бизнес-плана создания и развития новых направлений деятельности

ИД-3 ПК-2 Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук

Показатели оценивания (ЗУН)	Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине			
	Недостаточный уровень	Достаточный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Б1.В.12-3.6	Обучающийся не знает методы организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности	Обучающийся слабо знает методы организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности	Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает методы организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности	Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает методы организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности
Б1.В.12-У.6	Обучающийся не умеет применять методические материалы по вопросам организации управления	Обучающийся слабо умеет применять методические материалы по вопросам организации управления	Обучающийся с незначительными затруднениями умеет применять методические материалы по вопросам организации управления	Обучающийся умеет применять методические материалы по вопросам организации управления

	производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности	производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности	организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности	производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности
Б1.В.12-Н.6	Обучающийся не владеет навыками применения методических материалов по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности	Обучающийся слабо владеет навыками применения методических материалов по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности	Обучающийся владеет навыками применения методических материалов по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности	Обучающийся свободно владеет навыками применения методических материалов по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности

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

Типовые контрольные задания и материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков, характеризующих базовый этап формирования компетенций в процессе освоения ОПОП, содержатся в учебно-методических разработках, приведенных ниже.

1. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-метод.пособие для практической и самостоятельной работы обучающихся/ сост. Д.Ю. Панкратова; Южно-Уральский ГАУ, Институт агроинженерии – Челябинск: Южно-Уральский ГАУ, 2017-71 с.- Доступ из локальной сети: <http://192.168.0.1:8080/localdocs/upshp/32.pdf/>

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

В данном разделе методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и(или) опыта деятельности, характеризующих продвинутый этап формирования компетенций по дисциплине «Стратегический менеджмент», приведены применительно к каждому из используемых видов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

## 4.1. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости

### 4.1.1. Опрос на практическом занятии

Опрос на практическом занятии используется для оценки качества освоения обучающимся основной профессиональной образовательной программы по отдельным вопросам ответам и темам дисциплины. Темы и планы занятий заранее сообщаются обучающимся. Ответ оценивается оценкой «зачтено», «не зачтено».

№	Оценочные средства	Код и наименование индикатора компетенции
1	<p>1. Раскройте предпосылки и собственно историю возникновения стратегического менеджмента.</p> <p>2. Какое событие принято считать отправной точкой возникновения стратегического менеджмента и какие учения внесли наибольший вклад в его формирование и последующее развитие?</p> <p>3. В чем причины возрастания роли и значения стратегического менеджмента в современных условиях?</p> <p>4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы стратегического менеджмента.</p>	<p>ИД-3.УК-11</p> <p>Владеет навыками работы с законодательными и другими нормативными правовыми актами</p>
2	<p>1. Что понимается под внешней средой функционирования организации и какие факторы внешней среды влияют на деятельность организации?</p> <p>2. Какую методику целесообразно использовать при анализе факторов общей, или дальней, окружающей среды?</p> <p>3. Какие факторы М. Портер называет факторами конкурентного окружения?</p> <p>4. Какие факторы относят к факторам внутренней среды организации, или факторам ресурсного потенциала?</p>	<p>ИД-2, ОПК-1.</p> <p>Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук</p>
3	<p>1. В чем преимущества комплексных методов стратегического анализа?</p> <p>2. Какие комплексные методы стратегического анализа вы знаете?</p> <p>3. В чем сущность SWOT-анализа и почему в его название вынесены именно эти буквы английского алфавита?</p> <p>4. Перечислите и кратко охарактеризуйте содержание этапов осуществления SWOT-анализа.</p>	<p>ИД-2, ОПК-3</p> <p>Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления</p>
4	<p>1. Деятельность каких предприятий целесообразно рассматривать с использованием методик портфельного анализа?</p> <p>2. Что означают следующие категории товаров: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» и «собаки» в Бостонской матрице?</p> <p>3. На базе какой методики возникла матрица General Electric, или матрица Мак-Кинси?</p> <p>4. Как осуществляется определение общего</p>	<p>ИД-3. ОПК-3</p> <p>Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий</p>

	направления развития организации?	
5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем сущность и содержание миссии организации в широком и узком смыслах?</li> <li>2. Какие способы используются для оформления миссии организации и последующего доведения ее до широкой общественности?</li> <li>3. Каким требованиям должна отвечать формулировка миссии и какие структурные компоненты она должна содержать?</li> <li>4. Что понимается под целью развития организации и какие показатели могут быть использованы в процессе определения целей?</li> </ol>	ИД-1 ОПК-4 Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций
6.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие действия включает в себя процесс стратегического выбора?</li> <li>2. В каких областях может осуществляться выбор стратегии развития организации?</li> <li>3. По каким основаниям классифицируют стратегии развития организации?</li> <li>4. Как классифицируются стратегии развития организации, если за основу деления принять долю, которую предприятие занимает на рынке?</li> </ol>	ИД-3. ПК-2. Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук

Критерии оценивания ответа (табл.) доводятся до сведения обучающихся в начале занятий.

Шкала	Критерии оценивания
Оценка «зачтено»	знание программного материала, усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной программой дисциплины, правильное выполнение задания (допускается наличие малозначительных ошибок или недостаточно полное раскрытие содержание вопроса, или погрешность непринципиального характера в ответе на вопрос). Дополнительным условием получения оценки «зачтено» могут стать хорошие показатели в ходе проведения текущего контроля и систематическая активная работа на учебных занятиях.
Оценка «не зачтено»	пробелы в знаниях основного программного материала, принципиальные ошибки при ответе на вопросы и выполнении задания.

## **4.2. Процедуры и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

### **4.2.1. Зачет**

Зачет является формой оценки качества освоения обучающимся основной профессиональной образовательной программы по разделам дисциплины. По результатам зачета обучающемуся выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

Зачет проводится по окончании чтения лекций и выполнения лабораторных (практических) занятий. Зачет принимается преподавателями, проводившими лабораторные (практические) занятия, или читающими лекции по данной дисциплине. В случае отсутствия ведущего преподавателя зачет принимается преподавателем, назначенным распоряжением заведующего кафедрой. С разрешения заведующего кафедрой на зачете может присутствовать преподаватель кафедры, привлеченный для помощи в приеме зачета.

Присутствие на зачете преподавателей с других кафедр без соответствующего распоряжения ректора, проректора по учебной и воспитательной работе, заместителя директора института по учебной работе не допускается.

Форма(ы) проведения зачета (устный опрос по билетам, письменная работа, тестирование и др.) определяются кафедрой и доводятся до сведения обучающихся в начале семестра.

Для проведения зачета ведущий преподаватель накануне получает в секретариате директората зачетно-экзаменационную ведомость, которая возвращается в секретариат после окончания мероприятия в день проведения зачета или утром следующего дня.

Во время зачета обучающиеся могут пользоваться с разрешения ведущего преподавателя справочной и нормативной литературой, другими пособиями и техническими средствами.

Время подготовки ответа в устной форме при сдаче зачета должно составлять не менее 20 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа - не более 10 минут.

Преподавателю предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины.

Качественная оценка «зачтено», внесенная в зачетно-экзаменационную ведомость, является результатом успешного освоения учебного материала.

Результат зачета выставляется в зачетно-экзаменационную ведомость в день проведения зачета в присутствии самого обучающегося. Преподаватели несут персональную ответственность за своевременность и точность внесения записей о результатах промежуточной аттестации в зачетно-экзаменационную ведомость.

Если обучающийся явился на зачет и отказался от прохождения аттестации в связи с неподготовленностью, то в зачетно-экзаменационную ведомость ему выставляется оценка «не зачтено».

Неявка на зачет отмечается в зачетно-экзаменационной ведомости словами «не явился».

Нарушение дисциплины, списывание, использование обучающимися неразрешенных печатных и рукописных материалов, мобильных телефонов, коммуникаторов, планшетных компьютеров, ноутбуков и других видов личной коммуникационной и компьютерной техники во время зачета запрещено. В случае нарушения этого требования преподаватель обязан удалить обучающегося из аудитории и проставить ему в ведомости оценку «не зачтено».

Обучающимся, не сдавшим зачет в установленные сроки по уважительной причине, индивидуальные сроки проведения зачета определяются заместителем директора института по учебной работе.

Обучающиеся, имеющие академическую задолженность, сдают зачет в сроки, определяемые Университетом. Информация о ликвидации задолженности отмечается в экзаменационном листе.

Допускается с разрешения заместителя директора института по учебной работе досрочная сдача зачета с записью результатов в экзаменационный лист.

Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья могут сдавать зачеты в сроки, установленные индивидуальным учебным планом. Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

Процедура проведения промежуточной аттестации для особых случаев изложена в «Положении о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по ОПОП бакалавриата, специалитета и магистратуры» ФГБОУ ВО Южно-Уральский ГАУ.

№	Оценочные средства	Код и наименование индикатора компетенции
	Типовые контрольные задания и (или) иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих сформированность компетенций в процессе освоения дисциплины	
1.	<p><b>8 семестр</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возникновение стратегического менеджмента и его сущность.</li> <li>2. Принципы, отличия и преимущества стратегического менеджмента.</li> <li>3. Особенности стратегического менеджмента в АПК</li> </ol>	<p>ИД-3.УК-11 Владеет навыками работы с законодательными и другими нормативными правовыми актами</p>
2.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Потенциал организации.</li> <li>5. Стратегия организации.</li> <li>6. Конкурентоспособность организации</li> </ol>	<p>ИД-2, ОПК-1. Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук</p>
3.	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Этапы стратегического менеджмента.</li> <li>8. Система целей организации</li> <li>9. Сущность стратегического анализа.</li> </ol>	<p>ИД-2, ОПК-3 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления</p>
4.	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Матрица МакКинси.</li> <li>11. Матрица баланса жизненных циклов</li> <li>12. Анализ основных экономических характеристик отрасли.</li> </ol>	<p>ИД-3. ОПК-3 Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий</p>
5.	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Движущие силы отрасли.</li> <li>14. Анализ конкуренции в отрасли.</li> <li>15. Определение конкурентов и их стратегий.</li> </ol>	<p>ИД-3 ОПК-4 Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций</p>
6.	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Ключевые факторы успеха</li> <li>17. Стратегии научно-технического развития.</li> <li>18. Стратегии конверсии деятельности.</li> </ol>	<p>ИД-3. ПК-2. Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук</p>

Шкала и критерии оценивания ответа обучающегося представлены в таблице.

Шкала	Критерии оценивания
Оценка «зачтено»	знание программного материала, усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной программой дисциплины, правильное решение задачи (допускается наличие малозначительных ошибок или недостаточно полное раскрытие содержание вопроса, или погрешность непринципиального характера в ответе на вопросы). Дополнительным условием получения оценки «зачтено» могут стать хорошие показатели в ходе проведения текущего контроля и систематическая активная работа на учебных занятиях.
Оценка «не зачтено»	проблемы в знаниях основного программного материала, принципиальные ошибки при ответе на вопросы.

#### 4.2.2. Экзамен

Экзамен является формой оценки качества освоения обучающимся основной профессиональной образовательной программы по разделам дисциплины. По результатам экзамена обучающемуся выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

Экзамен по дисциплине проводится в соответствии с расписанием промежуточной аттестации, в котором указывается время его проведения, номер аудитории, место проведения консультации. Утвержденное расписание размещается на информационных стендах, а также на официальном сайте Университета.

Уровень требований для промежуточной аттестации обучающихся устанавливается рабочей программой дисциплины и доводится до сведения обучающихся в начале семестра.

Экзамены принимаются, как правило, лекторами. С разрешения заведующего кафедрой на экзамене может присутствовать преподаватель кафедры, привлеченный для помощи в приеме экзамена. В случае отсутствия ведущего преподавателя экзамен принимается преподавателем, назначенным распоряжением заведующего кафедрой.

Присутствие на экзамене преподавателей с других кафедр без соответствующего распоряжения ректора, проректора по учебной и воспитательной работе или заместителя директора Института по учебной работе не допускается.

Для проведения экзамена ведущий преподаватель накануне получает в секретариате директората зачетно-экзаменационную ведомость, которая возвращается в секретариат после окончания мероприятия в день проведения экзамена или утром следующего дня.

Экзамены проводятся по билетам в устном или письменном виде, либо в виде тестирования. Экзаменационные билеты составляются по установленной форме в соответствии с утвержденными кафедрой экзаменационными вопросами и утверждаются заведующим кафедрой ежегодно. В билете содержится... (указывается количество вопросов: не более трех вопросов, 2 теоретических вопроса и задача и т.д.).

Экзаменатору предоставляется право задавать вопросы сверх билета, а также помимо теоретических вопросов давать для решения задачи и примеры, не выходящие за рамки пройденного материала по изучаемой дисциплине.

Знания, умения и навыки обучающихся определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и выставляются в зачетно-экзаменационную ведомость обучающегося в день экзамена.

При проведении устного экзамена в аудитории не должно находиться более 6 обучающихся на одного преподавателя.

При проведении устного экзамена обучающийся выбирает экзаменационный билет в случайном порядке, затем называет фамилию, имя, отчество и номер экзаменационного билета.

Во время экзамена обучающиеся могут пользоваться с разрешения экзаменатора программой дисциплины, справочной и нормативной литературой, другими пособиями и техническими средствами.

Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

Обучающийся, испытывающий затруднения при подготовке к ответу по выбранному им билету, имеет право на выбор второго билета с соответствующим продлением времени на подготовку. При окончательном оценивании ответа оценка снижается на один балл. Выдача третьего билета не разрешается.

Если обучающийся явился на экзамен, и, взяв билет, отказался от прохождения аттестации в связи с неподготовленностью, то в ведомости ему выставляется оценка «неудовлетворительно».

Нарушение дисциплины, списывание, использование обучающимися неразрешенных печатных и рукописных материалов, мобильных телефонов, коммуникаторов, планшетных компьютеров, ноутбуков и других видов личной коммуникационной и компьютерной техники во время аттестационных испытаний запрещено. В случае нарушения этого требования преподаватель обязан удалить обучающегося из аудитории и проставить ему в ведомости оценку «неудовлетворительно».

Выставление оценок, полученных при подведении результатов промежуточной аттестации, в зачетно-экзаменационную ведомость проводится в присутствии самого обучающегося. Преподаватели несут персональную ответственность за своевременность и точность внесения записей о результатах промежуточной аттестации в зачетно-экзаменационную ведомость.

Неявка на экзамен отмечается в зачетно-экзаменационной ведомости словами «не явился».

Для обучающихся, которые не смогли сдать экзамен в установленные сроки, Университет устанавливает период ликвидации задолженности. В этот период преподаватели, принимавшие экзамен, должны установить не менее 2-х дней, когда они будут принимать задолженности. Информация о ликвидации задолженности отмечается в экзаменационном листе.

Обучающимся, показавшим отличные и хорошие знания в течение семестра в ходе постоянного текущего контроля успеваемости, может быть проставлена экзаменационная оценка досрочно, т.е. без сдачи экзамена. Оценка выставляется в экзаменационный лист или в зачетно-экзаменационную ведомость.

Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья могут сдавать экзамены в межсессионный период в сроки, установленные индивидуальным учебным планом. Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

Процедура проведения промежуточной аттестации для особых случаев изложена в «Положении о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по ОПОП бакалавриата, специалитета и магистратуры» ФГБОУ ВО Южно-Уральский ГАУ

№	Оценочные средства	Код и наименование индикатора компетенции
	Типовые контрольные задания и (или) иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих сформированность компетенций в процессе освоения дисциплины	

1.	<b>9 семестр</b> 1. Стратегии конкуренции и кооперации в создании новой продукции и технологии 2. Стратегия маркетинга. 3. Стратегия управления персоналом. 4. Содержание процесса разработки и выбора стратегических альтернатив.	ИД-3.УК-11 Владеет навыками работы с законодательными и другими нормативными правовыми актами
2.	5. Подходы к формированию альтернатив. 6. Учет рисков в процессе разработки стратегических альтернатив 7. Содержание процесса реализации стратегии. 8. Стратегический контроль	ИД-2, ОПК-1. Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук
3.	9. Анализ конкуренции в отрасли. 10. Определение конкурентов и их стратегий. 11. Ключевые факторы успеха 12. Стратегии деятельности организации.	ИД-2, ОПК-3 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления
4.	13. Стратегии роста и развития. 14. Анализ и совершенствование стратегии дифференциации в условиях меняющейся конъюнктуры рынка. 15. Анализ и совершенствование стратегического менеджмента на малых и средних предприятиях промышленности. 16. Анализ последствий управленческих решений.	ИД-3. ОПК-3 Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий
5.	17. Анализ системы контроля реализации управленческих решений на предприятии (организации) и разработка предложений по её совершенствованию. 18. Использование компьютерных технологий интеллектуальной поддержки управленческих решений и повышение их эффективности. 19. Использование мировых информационных ресурсов и сети Интернет в менеджменте организации. 20. Исследование и сопоставительный анализ современных подходов к разработке управ	ИД-3 ОПК-4 Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций
6.	21. Контроль в системе корпоративного управления. 22. Конфликты: методы их разрешения и влияние на эффективность менеджмента организации. 23. Концепция управления организацией по целям: общая характеристика и программно-целевой подход. 24. Анализ основных экономических характеристик отрасли.	ИД-3. ПК-2. Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук

#### 4.2.3. Курсовой проект

Курсовой проект/курсовая работа является продуктом, получаемым в результате самостоятельного планирования и выполнения учебных и исследовательских задач. Он позволяет оценить знания и умения студентов, примененные к комплексному решению конкретной производственной задачи, а также уровень сформированности аналитических навыков при работе с научной, специальной литературой, типовыми проектами, ГОСТ и другими источниками. Система курсовых проектов и работ направлена на подготовку обучающегося к выполнению выпускной квалификационной работы.

Задание на курсовой проект/курсовую работу выдается на бланке за подписью руководителя. Задания могут быть индивидуализированы и согласованы со способностями обучающихся без снижения общих требований. Выполнение курсового проекта/курсовой работы определяется графиком его сдачи и защиты. Согласно «Положению о курсовом проектировании и выпускной квалификационной работе» общий объем текстовой документации (в страницах) в зависимости от характера работы должен находиться в пределах от 25 до 35 страниц (без учета приложений), а общий объем обязательной графической документации (в листах формата А1) в пределах: а) в курсовых проектах – 2-3; б) в курсовых работах – 1-2.

К защите допускается обучающийся, в полном объеме выполнивший курсовой проект/курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями.

Защита курсового проекта/курсовой работы проводится в соответствии со сроками, указанными в задании, выданном руководителем. Дата, время, место защиты объявляются обучающимся руководителем курсового проекта/курсовой работы и данная информация размещается на информационном стенде кафедры.

Защита обучающимися курсовых проектов/курсовых работ выполняется перед комиссией, созданной по распоряжению заведующего кафедрой и состоящей не менее, чем из двух человек из числа профессорско-преподавательского состава кафедры, одним из которых, как правило, является руководитель курсового проекта/курсовой работы.

Перед началом защиты курсовых проектов/курсовых работ один из членов комиссии лично получает в секретариате директората ведомость защиты курсового проекта (работы), а после окончания защиты лично сдает ее обратно.

Установление очередности защиты курсовых проектов/курсовых работ обучающимися производится комиссией. Перед началом защиты обучающийся должен разместить перед комиссией графические листы, представить пояснительную записку и назвать свою фамилию, имя, отчество, группу.

В процессе доклада обучающийся должен рассказать о цели и задачах курсового проекта/курсовой работы, донести основное его содержание, показать результаты выполненных расчетов, графической части и сделать основные выводы. Продолжительность доклада должна составлять 5...7 минут.

После завершения доклада члены комиссии и присутствующие задают вопросы обучающемуся по теме курсового проекта/курсовой работы. Общее время ответа должно составлять не более 10 минут.

Во время защиты обучающийся при необходимости может пользоваться с разрешения комиссии справочной, нормативной и другой литературой.

Если обучающийся отказался от защиты курсового проекта/курсовой работы в связи с неподготовленностью, то в ведомость защиты курсового проекта (работы) ему выставляется оценка «неудовлетворительно».

Нарушение дисциплины, использование обучающимися мобильных телефонов, коммуникаторов, планшетных компьютеров, ноутбуков и других видов личной коммуникационной и компьютерной техники во время защиты курсового проекта/курсовой работы запрещено. В случае нарушения этого требования комиссия обязана удалить

обучающегося из аудитории и проставить ему в ведомость защиты курсового проекта (работы) оценку «неудовлетворительно».

Оценки объявляются в день защиты курсовых проектов/курсовых работ и выставляются в ведомость защиты курсового проекта (работы) в присутствии обучающихся. Результаты защиты также выставляются в ведомость защиты курсового проекта (работы), на титульных листах пояснительной записки курсовых проектов/курсовых работ и подписываются членами комиссии. Пояснительная записка и графический материал сдаются комиссии.

Преподаватели несут персональную административную ответственность за своевременность и точность внесения записей в ведомость защиты курсового проекта (работы).

Обучающиеся имеют право на пересдачу неудовлетворительных результатов защиты курсового проекта/курсовой работы.

Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья могут защищать курсовой проект/курсовую работу в сроки, установленные индивидуальным учебным планом. Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на защиту курсового проекта/курсовой работы в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

Курсовой проект/работа выполняется в соответствии с определенным графиком.

#### Этапы (график) выполнения курсовой работы

Содержание раздела	Указываются код и наименование индикатора компетенции
1. Выбор темы;	
2. Составление рабочего плана;	
3. Подбор и ознакомление с литературными источниками;	ИД-3.УК-11 Владеет навыками работы с законодательными и другими нормативными правовыми актами
4. Критическое изучение выбранной литературы и подбор фактического материала по исследуемому вопросу;	ИД-2, ОПК-1. Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук
5. Качественная обработка и полный анализ собранного материала;	ИД-2, ОПК-3 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления
6. Написание текста курсовой работы;	ИД-3. ОПК-3 Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий
7. Сдача курсовой работы на проверку;	ИД-3 ОПК-4 Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций
8. Защита курсовой работы.	

Шкала и критерии оценивания защиты курсового проекта/курсовой работы представлены в таблице.

Шкала	Критерии оценивания
Оценка 5 (отлично)	Содержание курсового проекта/курсовой работы полностью соответствует заданию. Пояснительная записка имеет логичное, последовательное изложение материала с соответствующими выводами и обоснованными положениями. При защите работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на вопросы комиссии, демонстрирует глубокое знание теоретического материала, способен аргументировать собственные утверждения и выводы.
Оценка 4 (хорошо)	Содержание курсового проекта/курсовой работы полностью соответствует заданию. Пояснительная записка имеет грамотно изложенную теоретическую главу. Большинство выводов и предложений аргументировано. Имеются одна-две несущественные ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах, схемах и т.д. При защите работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на большинство вопросов комиссии, демонстрирует хорошее знание теоретического материала, но не всегда способен аргументировать собственные утверждения и выводы. При наводящих вопросах обучающийся исправляет ошибки в ответе.
Оценка 3 (удовлетворительно)	Содержание курсового проекта/курсовой работы частично не соответствует заданию. Пояснительная записка содержит теоретическую главу, базируется на практическом материале, но имеет поверхностный анализ, в ней просматривается непоследовательность изложения материала, представлены недостаточно обоснованные положения. При защите работы обучающийся проявляет неуверенность, показывает слабое знание вопросов темы, не всегда дает исчерпывающие, аргументированные ответы на заданные вопросы.
Оценка 2 (неудовлетворительно)	Содержание курсового проекта/курсовой работы частично не соответствует заданию. Пояснительная записка не имеет анализа, не отвечает требованиям, изложенным в методических рекомендациях кафедры. В работе нет выводов либо они носят декларативный характер. При защите обучающийся демонстрирует слабое понимание представленного материала, затрудняется с ответами на поставленные вопросы, допускает существенные ошибки.

### Примерная тематика курсовых проектов

1. Инвестиции как фактор эффективной реализации стратегии.
2. Глобализация и стратегический менеджмент.
3. Стратегический менеджмент в нелинейных условиях.
4. Инновации как путь к достижению стратегических преимуществ.
5. Динамическое моделирование стратегий развития компаний.
6. Стратегическое управление в условиях цифровизации АПК.
7. Компьютерное моделирование в стратегическом менеджменте.
8. Причины и последствия неверных стратегий.
9. Инвестиции как составляющая стратегии предприятия.
10. Моделирование организационных стратегий.
11. Стратегический синергизм.
12. Кластеры и стратегические преимущества фирм.
13. Секреты стратегий глобальных компаний.
14. Роль инноваций в развитии стратегии предприятия.

15. Стратегии цифровой экономики.
16. Стратегии как источник возникновения новых видов бизнеса.
17. Влияние государственной инновационной политики на стратегии фирм.
18. Парадоксы формирования и реализации стратегий.
19. Современные тенденции развития стратегий.
20. Стратегии с коротким жизненным циклом.
21. Стратегии Internet- экономики.
22. Стратегии диверсифицированных компаний в российских условиях.
23. Инвестиционные стратегии российских и зарубежных компаний: сравнительный анализ.

**5. КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ**  
по дисциплине «Стратегический менеджмент»

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Спецификация.....	39
2. Тестовые задания.....	45
3. Ключи к оцениванию тестовых заданий.....	53

## 1. Спецификация

### 1.1. Назначение комплекта оценочных материалов (далее – КОМ)

Наименование УГС/УГСН – 38.00.00 Экономика и управление

Направление подготовки - 38.03.02 Менеджмент

Направленность - Производственный менеджмент

### 1.2. Нормативное основание отбора содержания

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (ФГОС ВО), утвержденный Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 12.08.2020 г. № 970.

Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» № 609н от 08.09.2014 г.

### 1.3. Общее количество тестовых заданий

Код компетенции	Наименование компетенции	Количество заданий
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	5
УК-11	Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	5
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управлеченческой теории	5
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	5
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	5
ПК-2	Способен к тактическому управлению процессами организации производства	5
Всего		30

### 1.4. Распределение тестовых заданий по компетенциям

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование индикаторов сформированности компетенции	Номер задания
УК-2	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	ИД-2 УК-2 Выбирает оптимальный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения	1 - 5

УК-11	Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	ИД-3 УК-11 Владеет навыками работы с законодательными и другими нормативными правовыми актами	6-10
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ИД-2 ОПК-1 Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук	11-15
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ИД-2ОПК-3 На основе анализа результатов проблемных ситуаций. организации выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности ИД-3ОПК-3 Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий	16 - 20
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ИД-1 ОПК-4 Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций	21-25
ПК-2	Способен к тактическому управлению процессами организации производства	ИД-3 ПК-2 Способен к изучению передового отечественного и зарубежного опыта в области стратегического и тактического планирования и организации производства, участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению технических и программных средств управления производством	26-30

### 1.5 Типы, уровень сложности и время выполнения тестовых заданий

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания	Уровень сложности	Время выполнения (мин)
УК-2	ИД-2 УК-2 Выбирает оптимальный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения	1.	Задание закрытого типа на установление соответствие	Повышенный	5
		2.	Задание закрытого типа на установление последовательности	Повышенный	5
		3.	Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из четырёх предложенных и обоснованием ответа	Базовый	3
		4.	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных с обоснованием выбора ответов	Базовый	3
		5.	Задание открытого типа с развернутым ответом	Высокий	10
УК-11	ИД-3 УК-11 Владеет навыками работы с законодательными и другими нормативными правовыми актами	6.	Задание закрытого типа на установление соответствие	Повышенный	5
		7.	Задание закрытого типа на установление последовательности	Повышенный	5
		8.	Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из четырёх предложенных и обоснованием ответа	Базовый	3
		9.	Задание комбинированного типа с выбором нескольких	Базовый	3

			вариантов ответа из предложенных с обоснованием выбора ответов		
		10.	Задание открытого типа с развернутым ответом	Высокий	10
ОПК-1	ИД-2 ОПК-1 Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управлеченческой наук	11.	Задание закрытого типа на установление соответствие	Повышенный	5
		12.	Задание закрытого типа на установление последовательности	Повышенный	5
		13.	Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из четырёх предложенных и обоснованием ответа	Базовый	3
		14.	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных с обоснованием выбора ответов	Базовый	3
		15.	Задание открытого типа с развернутым ответом	Высокий	10
ОПК-3	ИД-2ОПК-3 На основе анализа результатов проблемных ситуаций. организации выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности	16.	Задание закрытого типа на установление соответствие	Повышенный	5
		17.	Задание закрытого типа на установление последовательности	Повышенный	5
		18.	Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из четырёх предложенных и обоснованием ответа	Базовый	3
		19.	Задание комбинированного типа с выбором нескольких	Базовый	3

	ИД-3ОПК-3 Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий		вариантов ответа из предложенных с обоснованием выбора ответов		
	20.	Задание открытого типа с развернутым ответом	Высокий	10	
ОПК-4	ИД-1 ОПК-4 Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций	21.	Задание закрытого типа на установление соответствия	Повышенный	5
		22.	Задание закрытого типа на установление последовательности	Повышенный	5
		23.	Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из четырёх предложенных и обоснованием ответа	Базовый	3
		24.	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных с обоснованием выбора ответов	Базовый	3
		25.	Задание открытого типа с развернутым ответом	Высокий	10
ПК-2	ИД-3 ПК-2 Способен к изучению передового отечественного и зарубежного опыта в области стратегического и тактического планирования и организации производства, участие в	26.	Задание закрытого типа на установление соответствия	Повышенный	5
		27.	Задание закрытого типа на установление последовательности	Повышенный	5
		28.	Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из четырёх	Базовый	3

	разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению технических и программных средств управления производством		предложенных и обоснованием ответа		
		29.	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных с обоснованием выбора ответов	Базовый	3
		30.	Задание открытого типа с развернутым ответом	Высокий	10

### 1.6 Сценарии выполнения тестовых заданий

Тип задания	Последовательность действий при выполнении задания
Задание закрытого типа на установление соответствия	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4)</p>
Задание закрытого типа на установление последовательности	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности без пробелов и знаков препинания (например, БВА или 135).</p>
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из четырёх предложенных и обоснованием ответа	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один ответ, наиболее верный.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа.</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие, компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчётной задачи, записать решение и ответ.</p>

### 1.7 Система оценивания выполнения тестовых заданий

Номер	Указания по оцениванию	Результат оценивания
-------	------------------------	----------------------

задания		(баллы, полученные за выполнение задания/характеристика правильности ответа)
Задание 1	Задание закрытого типа на установление соответствия считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)	Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом; неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов. Либо указывается «верно»/«неверно».
Задание 2	Задание закрытого типа на установление последовательности считается верным если правильно указана вся последовательность цифр	Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом; если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов. Либо указывается «верно»/«неверно».
Задание 3	Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных с обоснованием выбора ответа считается верным, если правильно указана цифра и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа.	Совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом; неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов. Либо указывается «верно»/«неверно».
Задание 4	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных с обоснованием выбора ответов считается верным, если правильно указаны цифры и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа.	Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом; если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов. Либо указывается «верно»/«неверно».
Задание 5	Задание открытого типа с развернутым ответом считается верным, если ответ совпадает с эталонным по содержанию и полноте.	Полный правильный ответ на задание оценивается 3 баллами; если допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный – 1 балл, если допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует – 0 баллов Либо указывается «верно»/«неверно».

1.8.Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения тестовых заданий (при необходимости).

Для выполнения тестовых заданий дополнительных материалов и оборудования не требуется.

## 2. Тестовые задания

### Задание 1.

Установите соответствие между факторами внешней среды и их характеристиками: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите позицию из второго столбца. Запишите в ответ цифры, расположив их в порядке, соответствующем буквам.

Функции	Определения
1. Политические факторы	А. Демографические тенденции, культурные ценности, образ жизни
2. Экономические факторы	Б. Изменения в законодательстве, налоговая политика, государственное регулирование.
3. Социальные факторы	В. Процентные ставки, инфляция, уровень безработицы, экономический рост.
4. Технологические факторы	Г. Инновации, автоматизация, научные исследования и разработки, новые технологии

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4

### Задание 2.

Установите правильную последовательность этапов процесса стратегического планирования:

1. Анализ внешней среды
2. Разработка стратегических целей
3. Оценка и контроль реализации стратегии
4. Выбор стратегии
5. Анализ внутренней среды

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

### Задание 3.

Прочтите текст, выберите наиболее верный вариант ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Какой из перечисленных элементов является наиболее важным при формировании стратегии компании, ориентированной на дифференциацию?

1. Минимизация издержек производства
2. Создание уникальности продукта или услуги, воспринимаемой потребителем
3. Агрессивный маркетинг и продвижение
4. Ориентация на массового потребителя

Ответ:

Обоснование:

### Задание 4.

Прочтите текст, выберите все правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Какие из перечисленных факторов наиболее существенно влияют на выбор стратегии диверсификации компаний?

1. Наличие свободных финансовых ресурсов

2. Стадия жизненного цикла отрасли, в которой компания преимущественно работает
3. Уровень конкуренции в целевых отраслях для диверсификации
4. Личные предпочтения высшего руководства
5. Наличие уникальных компетенций, которые можно успешно перенести в новые отрасли

Ответ:

Обоснование:

**Задание 5.**

*Внимательно прочтайте текст задания. Запишите ответ, используя четкие, компактные формулировки.*

Опишите основные этапы процесса стратегического планирования. В чем заключается важность каждого этапа для успешной реализации стратегии компании? Приведите пример компании, продемонстрировавшей эффективное стратегическое планирование, и объясните, какие факторы способствовали ее успеху.

Ответ:

**Задание 6.**

*Установите соответствие между конкурентной стратегией и её описанием: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите позицию из второго столбца. Запишите в ответ буквы, расположив их в порядке, соответствующем цифрам.*

Понятия	Определения
1. Лидерство по издержкам	А) Предложение уникальных товаров или услуг, которые воспринимаются потребителями как отличные от предложений конкурентов.
2. Дифференциация	Б) Ориентация на узкий сегмент рынка и предложение товаров или услуг, которые соответствуют специфическим потребностям этого сегмента.
3. Фокусирование	В) Достижение самых низких издержек в отрасли и предложение товаров или услуг по более низкой цене, чем у конкурентов.

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

1

2

3

**Задание 7.**

*Установите правильную последовательность действий при проведении SWOT-анализа:*

1. Определение угроз
2. Определение сильных сторон
3. Определение возможностей
4. Определение слабых сторон
5. Формирование матрицы SWOT

*Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:*

--	--	--	--	--

**Задание 8.**

*Прочтите текст, выберите наиболее верный вариант ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.*

Что такое "голубой океан" в стратегическом управлении?

1. Рынок с высокой конкуренцией и низкими ценами
2. Рынок, где спрос создается, а не конкурируется
3. Рынок, где доминируют крупные компании
4. Рынок с устаревшими технологиями

Ответ:

Обоснование:

**Задание 9.**

*Прочтите текст, выберите все правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.*

Какие из указанных ниже элементов относятся к основным компонентам сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC)?

1. Финансовая перспектива
2. Операционная эффективность
3. Клиентская перспектива
4. Перспектива обучения и роста
5. Социальная ответственность

Ответ:

Обоснование:

**Задание 10.**

*Внимательно прочтайте текст задания. Запишите ответ, используя четкие, компактные формулировки.*

Какие существуют основные модели стратегического анализа? Сравните их сильные и слабые стороны. Какую модель вы считаете наиболее подходящей для анализа компании, сталкивающейся с высокой степенью неопределенности на рынке? Обоснуйте свой выбор.

Ответ:

**Задание 11.**

*Установите соответствие между элементами SWOT-анализа и их определениями: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите позицию из второго столбца. Запишите в ответ буквы, расположив их в порядке, соответствующем цифрам.*

Понятия	Определения
1. Сильные стороны	А) Внешние факторы, которые могут негативно повлиять на деятельность организации.
2. Слабые стороны	Б) Внешние факторы, которые могут создать благоприятные условия для развития организации.
3. Возможности	В) Внутренние факторы, которые дают организации преимущество перед конкурентами.
4. Угрозы	Г) Внутренние факторы, которые ограничивают возможности

	организации и делают её уязвимой перед конкурентами.
--	--

*Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:*

1	2	3	4

**Задание 12.**

*Установите правильную последовательность этапов жизненного цикла товара:*

1. Зрелость
2. Спад
3. Внедрение

*Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:*

--	--	--	--

**Задание 13.**

*Прочтайте текст, выберите наиболее верный вариант ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.*

Какая из перечисленных стратегий роста предполагает выход компании на новые рынки с существующими продуктами?

1. Диверсификация
2. Развитие продукта
3. Расширение рынка
4. Проникновение на рынок

Ответ:

Обоснование:

**Задание 14.**

*Прочтайте текст, выберите все правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.*

Какие из перечисленных действий относятся к этапам стратегического анализа?

1. Определение миссии и целей организации
2. Анализ внешней среды (PESTEL, SWOT)
3. Разработка стратегических альтернатив
4. Анализ внутренних ресурсов и возможностей организации
5. Реализация выбранной стратегии

Ответ:

Обоснование:

**Задание 15.**

*Внимательно прочтайте текст задания. Запишите ответ, используя четкие, компактные формулировки.*

Объясните понятие «конкурентное преимущество». Какие существуют основные типы конкурентных преимуществ? Приведите примеры компаний, добившихся устойчивого конкурентного преимущества, и проанализируйте, как им это удалось.

Ответ:

Обоснование:

**Задание 16.**

Установите соответствие между фактором PEST-анализа и его примером: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите позицию из второго столбца. Запишите в ответ буквы, расположив их в порядке, соответствующем цифрам.

Органы управления финансами	Функции
1. Политические факторы	А. Новые технологические платформы для онлайн-торговли.
2. Экономические факторы	Б. Изменение потребительских предпочтений в сторону здорового образа жизни.
3. Социальные факторы	В. Рост ВВП страны.
4. Технологические факторы	Г. Изменение в антимонопольном законодательстве.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3	4

**Задание 17.**

Установите последовательность шагов при внедрении сбалансированной системы показателей (BSC):

1. Разработка стратегических целей и показателей
2. Определение перспектив BSC (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие)
3. Интеграция BSC в систему управления
4. Разработка стратегических карт
5. Оценка и коррекция BSC

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

**Задание 18.**

Прочтите текст, выберите наиболее верный вариант ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Какой тип организационной структуры наиболее подходит для компании, работающей в быстро меняющейся среде и требующей высокой степени адаптивности?

- а) Функциональная
- б) Матричная
- в) Дивизиональная
- г) Иерархическая

Ответ:

Обоснование:

**Задание 19.**

Прочтите текст, выберите все правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Какие из перечисленных характеристик присущи стратегии "голубого океана"?

1. Конкуренция в существующем рыночном пространстве
2. Создание нового рыночного пространства
3. Борьба с конкурентами
4. Снижение издержек и дифференциация
5. Превышение спроса над предложением

Ответ:

Обоснование:

### Задание 20.

*Внимательно прочтайте текст задания. Запишите ответ, используя четкие, компактные формулировки.*

Опишите основные стратегии роста компании. В каких случаях целесообразно использовать стратегию интенсивного роста, а в каких – стратегию диверсификации? Приведите примеры успешной и неудачной диверсификации и объясните причины успеха или неудачи.

Ответ:

Обоснование:

### Задание 21.

*Установите соответствие стратегии роста с её характеристикой: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите позицию из второго столбца. Запишите в ответ буквы, расположив их в порядке, соответствующем цифрам.*

Понятия	Определения
1. Интенсивный рост	1) Выход на новые рынки с существующими продуктами или разработка новых продуктов для существующих рынков.
2. Интеграционный рост	2) Приобретение или слияние с поставщиками, дистрибуторами или конкурентами.
3. Диверсификация	3) Выход на новые рынки с новыми продуктами, не связанными с текущей деятельностью организации

*Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:*

1	2	3

### Задание 22.

*Установите последовательность этапов процесса управления изменениями по Комтеру:*

1. Закрепите изменения в культуре компании
2. Создайте видение
3. Сформируйте коалицию
4. Создайте ощущение срочности
5. Обеспечьте краткосрочные победы

*Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:*

--	--	--	--

### Задание 23.

*Прочтайте текст, выберите наиболее верный вариант ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.*

Что такое сбалансированная система показателей (BSC)?

1. Система управления финансами компании

2. Методика оценки персонала
3. Система, объединяющая финансовые и нефинансовые показатели для оценки стратегии
4. Инструмент для анализа рисков

Ответ:

Обоснование:

### Задание 24.

*Прочтите текст, выберите все правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.*

Какие из перечисленных утверждений верно характеризуют PESTEL-анализ?

1. Это инструмент для оценки макроэкономических факторов
2. Он помогает выявить ключевые факторы успеха в отрасли
3. Он охватывает политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы
4. Результаты анализа используются для формирования SWOT-матрицы
5. Он анализирует внутренние сильные и слабые стороны организации

Ответ:

Обоснование:

### Задание 25.

*Внимательно прочтайте текст задания. Запишите ответ, используя четкие, компактные формулировки.*

В чем заключается суть сбалансированной системы показателей (BSC)? Какие перспективы она включает? Как BSC помогает компании в реализации стратегических целей? Приведите пример компании, успешно использующей BSC.

Ответ:

Обоснование:

### Задание 26.

*Соотнесите перспективу BSC с её ключевыми вопросами: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите позицию из второго столбца. Запишите в ответ буквы, расположив их в порядке, соответствующем цифрам.*

Понятия	Определения
1. Финансы	А. Как мы должны выглядеть в глазах наших клиентов?
2. Клиенты	Б. Как мы должны поддерживать способность к изменениям и совершенствованию?
3. Внутренние бизнес-процессы	В. Как мы должны выглядеть в глазах акционеров?
4. Обучение и развитие	Г. В каких бизнес-процессах мы должны преуспеть, чтобы удовлетворить наших клиентов и акционеров?

*Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:*

1	2	3	4

**Задание 27.**

Установите последовательность этапов действий при разработке стратегии диверсификации:

1. Оценка потенциала синергии между бизнесами
2. Определение текущего портфеля бизнесов компании
3. Выбор типа диверсификации (связанная или несвязанная)
4. Анализ привлекательности отраслей для диверсификации
5. Оценка рисков диверсификации

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

**Задание 28.**

Прочтайте текст, выберите наиболее верный вариант ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Какой из нижеперечисленных инструментов наиболее полезен для анализа внешней среды организации?

1. SWOT-анализ
2. Матрица BCG
3. Анализ PESTEL
4. Модель 5 сил Портера

Ответ:

Обоснование:

**Задание 29.**

Прочтайте текст, выберите все правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Какие преимущества дает компаниям внедрение стратегии управления знаниями?

1. Улучшение процесса принятия решений
2. Снижение затрат на обучение персонала
3. Повышение инновационной активности
4. Стандартизация всех бизнес-процессов
5. Усиление конкурентных преимуществ

Ответ:

Обоснование:

**Задание 30.**

Внимательно прочтайте текст задания. Запишите ответ, используя четкие, компактные формулировки.

Объясните, что такое стратегическое лидерство. Какие качества необходимы эффективному стратегическому лидеру? Какую роль играет стратегическое лидерство в успехе компаний? Приведите примеры выдающихся стратегических лидеров и проанализируйте их вклад.

Ответ:

Обоснование:

### 3. Ключи к оцениванию тестовых заданий

№ задания	Верный ответ	Критерий оценивания
1.	1Б 2В 3А 4Г	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
2.	15243	1 б – совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
3.	<p>2</p> <p>Обоснование: Создание уникальности продукта или услуги, воспринимаемой потребителем</p> <p>Стратегия дифференциации предполагает, что компания предлагает продукт или услугу, которая воспринимается потребителями как отличная от конкурентов. Это позволяет компании устанавливать более высокую цену и привлекать лояльных клиентов. Минимизация издержек, агрессивный маркетинг и ориентация на массового потребителя могут быть важны для других стратегий, но не являются ключевыми для дифференциации.</p>	1 б – полный правильный ответ 0 б – все остальные случаи
4.	<p>1, 2, 3, 5</p> <p>Обоснование: Финансовые ресурсы необходимы для осуществления диверсификации. Стадия жизненного цикла отрасли определяет возможности для роста и необходимость поиска новых рынков. Конкуренция в целевых отраслях влияет на потенциальную прибыльность диверсификации. Наличие переносимых компетенций является важным фактором успеха в новых отраслях. Личные предпочтения руководства не должны быть определяющим фактором стратегического выбора.</p>	1 б – полный правильный ответ 0 б – остальные случаи
5.	<p>Ответ: Процесс стратегического планирования включает анализ внешней и внутренней среды, определение миссии и целей, разработку стратегических альтернатив, выбор оптимальной стратегии, ее реализацию и контроль. Каждый этап критически важен: анализ среды позволяет выявить возможности и угрозы, миссия и цели задают направление, разработка альтернатив обеспечивает гибкость, выбор стратегии определяет ключевые действия, реализация воплощает стратегию в жизнь, а контроль позволяет корректировать курс. Например, Apple успешно адаптировалась к меняющимся потребностям рынка, инновациям и конкуренции, благодаря четкому видению, эффективной стратегии дифференциации и культуре постоянного улучшения</p>	3 б - полный правильный ответ; 1 б - допущена одна ошибка/неточность, 0 б - допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ответ отсутствует

6.	1В 2А 3Б	1 б – совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
7.	24135	1 б – полный правильный ответ 0 б – все остальные случаи
8.	2 Обоснование: б) Рынок, где спрос создается, а не конкурируется "Голубой океан" обозначает новую рыночную нишу, где компания создает новый спрос, а не борется за существующий. Это позволяет избежать жесткой конкуренции и получить высокую прибыльность.	1 б – полный правильный ответ 0 б – остальные случаи
9.	1, 3, 4  Обоснование: Финансовая, клиентская и перспектива обучения и роста являются тремя из четырех основных перспектив BSC. Операционная эффективность может быть частью внутренней (=бизнес-процессы) перспективы, но не является отдельным компонентом в классической модели. Социальная ответственность может интегрироваться в BSC через различные показатели, но не является отдельной перспективой.	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
10.	Модели стратегического анализа включают SWOT-анализ, PESTEL-анализ, модель пяти сил Портера и другие. SWOT анализирует сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, PESTEL – макросреду, модель Портера – конкурентную среду. SWOT – прост, но субъективен; PESTEL – всеобъемлющ, но сложен; модель Портера – фокусируется на конкуренции, но игнорирует другие факторы. В условиях высокой неопределенности наиболее подходящей может быть модель анализа сценариев, позволяющая оценить различные варианты развития событий и разработать соответствующие планы действий..	3 б - полный правильный ответ; 1 б - допущена одна ошибка/неточность, 0 б - допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует
11.	1В 2Г 3Б 4А	1 б – полный правильный ответ 0 б – все остальные случаи
12.	3412	1 б – полный правильный ответ 0 б – остальные случаи
13.	3 Расширение рынка <b>Обоснование:</b> Расширение рынка (Market development) – это стратегия, направленная на поиск новых рынков	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные

	(географических или сегментов) для существующих продуктов или услуг. Диверсификация предполагает выход на новые рынки с новыми продуктами, развитие продукта – создание новых продуктов для существующих рынков, а проникновение на рынок – это увеличение доли рынка на существующем рынке с существующим продуктом.	случаи
14.	2, 4  Обоснование: Стратегический анализ включает в себя анализ внешней среды (возможности и угрозы) и внутренних ресурсов и возможностей (сильные и слабые стороны). Определение миссии и целей относится к этапу стратегического планирования, разработка альтернатив – к этапу выбора стратегии, а реализация – к этапу выполнения стратегии.	1 б – совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
15.	Ответ: Конкурентное преимущество – это уникальные характеристики компании, позволяющие ей превосходить конкурентов по определенным параметрам. Основные типы: дифференциация, лидерство по издержкам, фокусирование. Например, Toyota добилась конкурентного преимущества благодаря эффективной производственной системе, высокому качеству продукции и лояльности клиентов. Они внедрили принципы бережливого производства, постоянно совершенствуя процессы и снижая издержки.	3 б - полный правильный ответ; 1 б - допущена одна ошибка/неточность/ ответ правильный, но не полный, 0 б - допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует
16.	1Г 2В 3Б 4А	1 б – полный правильный ответ 0 б – остальные случаи
17.	21435	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
18.	2  Матричная <b>Обоснование:</b> Матричная структура позволяет гибко распределять ресурсы и быстро реагировать на изменения во внешней среде, так как сотрудники одновременно подчиняются руководителям функциональных подразделений и руководителям проектов. Функциональная структура ориентирована на специализацию, дивизиональная – на регионы или продукты, а иерархическая – на четкую вертикальную власть.	1 б – совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
19.	2, 4  Обоснование: Стратегия "голубого океана" направлена на создание нового рыночного пространства, где конкуренция отсутствует, а также	1 б – полный правильный ответ 0 б – все остальные случаи

	требует одновременного снижения издержек и дифференциации. Она не предполагает борьбу с конкурентами в существующем рыночном пространстве. Спрос превышает предложение в новых рыночных нишах, создаваемых этой стратегией.	
20.	Ответ: Стратегии роста компаний включают интенсивный рост (проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продукта), диверсификацию (концентрическую, горизонтальную, конгломератную) и интеграцию (вертикальную, горизонтальную). Интенсивный рост целесообразен при наличии потенциала на существующем рынке и с существующим продуктом. Диверсификация оправдана при ограниченном потенциале роста на основном рынке. Например, Samsung успешно диверсифицировалась из торговли в электронику и телекоммуникации, благодаря инвестициям в исследования и разработку и способности адаптироваться к меняющимся технологиям. Неудачной диверсификацией можно считать попытку Quaker Oats выйти на рынок безалкогольных напитков с приобретением Snapple, что не соответствовало core-компетенциям компании.	3 б - полный правильный ответ; 1 б - допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный, 0 б - допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ответ отсутствует
21.	1А 2Б 3В	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
22.	43251	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
23.	3  Система, объединяющая финансовые и нефинансовые показатели для оценки стратегии  <b>Обоснование:</b> Сбалансированная система показателей (BSC) – это методология стратегического управления, объединяющая финансовые, клиентские, внутренние бизнес-процессы, а также показатели обучения и роста для оценки эффективности реализации стратегии. Она позволяет оценивать компанию не только с финансовой точки зрения, но и учитывать влияние деятельности на другие ключевые области бизнеса.	1 б – совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
24.	1, 3, 4  Обоснование: PESTEL-анализ предназначен для оценки макроэкономических факторов, оказывающих влияние на организацию. Он охватывает политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы. Результаты PESTEL-	1 б – полный правильный ответ 0 б – все остальные случаи

	анализа (возможности и угрозы) используются при формировании SWOT-матрицы. Он не анализирует внутренние факторы.	
25.	Ответ: Сбалансированная система показателей (BSC) – это система оценки эффективности компании, которая включает финансовую, клиентскую, внутреннюю и перспективу обучения и роста. Она позволяет компании рассматривать стратегию с разных точек зрения, обеспечивая целостное и сбалансированное представление о ее деятельности. BSC помогает компании определить стратегические цели, разработать ключевые показатели эффективности (KPI), отслеживать их достижение и корректировать стратегию при необходимости. Например, Intel использует BSC для контроля эффективности своих операций и инноваций, отслеживая показатели в области финансов, удовлетворенности клиентов, операционной эффективности и обучения персонала	3 б - полный правильный ответ; 1 б - допущена одна ошибка/неточность/ответ
26.	1В 2А 3Г 4Б	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
27.	24315	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
28.	3.  Анализ PESTEL  <b>Обоснование:</b> Анализ PESTEL – это инструмент для анализа макросреды организации, учитывающий политические, экономические, социальные, технологические, экологические и юридические факторы. SWOT-анализ анализирует как внутреннюю, так и внешнюю среду, матрица BCG используется для анализа портфеля бизнесов, а модель 5 сил Портера анализирует конкурентную среду в отрасли.	1 б – совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
29.	1, 2, 3, 5  <b>Обоснование:</b> Управление знаниями позволяет улучшить процесс принятия решений, так как обеспечивает доступ к необходимой информации. Снижает затраты на обучение за счет обмена опытом и знаниями внутри организации. Повышает инновационную активность за счет обмена идеями и генерации новых знаний. Усиливает конкурентные преимущества, так как позволяет компании более эффективно использовать свои знания и опыт. Стратегия управления знаниями не подразумевает стандартизацию всех бизнес-процессов, а	1 б – полный правильный ответ 0 б – все остальные случаи

	скорее оптимизацию процессов, связанных с управлением знаниями.	
30.	Ответ: Стратегическое лидерство – это способность руководителя формировать видение, разрабатывать стратегию и мобилизовать ресурсы компании для достижения стратегических целей. Эффективному стратегическому лидеру необходимы такие качества, как стратегическое мышление, коммуникативные навыки, умение принимать решения, мотивировать команду и адаптироваться к изменениям. Стратегическое лидерство играет ключевую роль в успехе компании, определяя ее направление, формируя культуру инноваций и обеспечивая конкурентоспособность. Например, Стив Джобс, обладавший сильным видением и способностью мотивировать команду, смог превратить Apple в одну из самых инновационных и успешных компаний в мире.	3 б - полный правильный ответ; 1 б - допущена одна ошибка/неточность/ответ

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ