

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**  
**ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Василенко В.Н.  
(подпись) (Ф.И.О.)

«25» мая 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**ДИСЦИПЛИНЫ**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**  
(наименование в соответствии с РУП)

Направление подготовки (специальность)

38.04.02 Менеджмент

(шифр и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль)

Системный менеджмент

\_\_\_\_\_ (наименование профиля/специализации)

Квалификация выпускника

магистр

---

## 1. Цели и задачи дисциплины

1. Целью освоения дисциплины (модуля) является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

*08 Финансы и экономика (в сфере внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита, финансового консультирования, управления рисками, организации закупок);*

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности *информационно-аналитического; организационно-управленческого; финансового и научно-исследовательского* типов.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки/специальности *38.04.02 Менеджмент*

## 2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения Компетенции
1	ПКв-1	Способен планировать, координировать и обеспечивать интегрированную комплексную деятельность по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	ИД1 <sub>ПКв-1</sub> - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координирования и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации
2	ПКв-3	Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений	ИД1 <sub>ПКв-3</sub> - Сравнивает и анализирует современные методы стратегического управления процессами планирования производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 <sub>ПКв-1</sub> - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координирования и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации	Знает: стратегические и оперативные цели и задачи системы управления рисками в организации
	Умеет: производить диагностику существующей в организации практики управления рисками
	Имеет навыки: определения потребности в обучении персонала по вопросам управления рисками и непрерывностью бизнеса, управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях
ИД1 <sub>ПКв-3</sub> - Сравнивает и анализирует современные методы стратегического управления процессами планирования производства в соответствии с отраслевой направленностью	Знает: Базовые методы стратегического управления, в том числе планирования деятельности организации и ее подразделений
	Умеет: Применять базовые методы стратегического управления, в том числе планирования деятельности организации и ее

деятельности организации.	подразделений на основе оценки отраслевого рынка, потребителей и поставщиков с использованием ключевых показателей
	Имеет навыки: стратегического управления с целью определения потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях с учетом результатов оценки целевых рынков и отраслевой направленностью деятельности организации и ее подразделений

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП ВО/СПО

Дисциплина относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений* Блока 1 ООП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин:

*Корпоративный менеджмент;*  
*Моделирование бизнес-процессов;*  
*Менеджмент финансов;*  
*Разработка и принятие управленческих решений;*  
*Системный анализ и аналитические исследования;*  
*Современный стратегический анализ;*

Дисциплина является предшествующей для *изучения последующих дисциплин, практик:*

*Учебная практика, ознакомительная практика;*  
*Учебная практика, научно-исследовательская работа;*  
*Производственная практика, преддипломная практика;*  
*Производственная практика, практика по профилю профессиональной деятельности;*  
*Производственная практика, технологическая (проектно-технологическая) практика;*  
*Производственная практика, научно-исследовательская работа;*  
*подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена;*  
*подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.*

### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 3 зачетных единиц.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам
		2
		Акад. ч.
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. аудиторные занятия:	<b>41,15</b>	<b>41,15</b>
Лекции	19	19
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	19	19
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	19	19
Консультации текущие	0,95	0,95
Консультации перед экзаменом	2,0	2,0

<b>Вид аттестации (экзамен)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>33,05</b>	<b>33,05</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	9,5	9,5
Подготовка к практическим занятиям	9,5	9,5
РПР	10	10
Другие виды самостоятельной работы, в том числе ситуационные задания	4,05	4,05
<b>Подготовка к экзамену</b>	<b>33,8</b>	<b>33,8</b>

**5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**5.1 Содержание разделов дисциплины (модуля)**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (указываются темы и дидактические единицы)	Трудоемкость раздела, ак.ч
1	Теоретико-методические основы проведения стратегического анализа	Определения направлений развития организации.	13
		Управление рисками.	13
2	Научные основы стратегического управления в условиях рисков	Стратегическое планирование.	13
		Аналитические инструменты стратегического управления.	12
3	Классификация, сущность и содержание стратегий бизнеса	Процедура разработки, анализа и выбора стратегических позиций в условиях рисков.	12
		Управление стратегиями развития организации в условиях текущих изменений.	7
4	Технологии реализации стратегий в условиях рисков	Управление финансово-инвестиционной стратегией организации как основа стратегического менеджмента.	7
		Реализация стратегии и контроль за ее исполнением в условиях рисков.	7,05
<i>Консультации текущие</i>			0,95
<i>Консультации перед экзаменом</i>			2,0
<i>Экзамен</i>			0,2

**5.2 Разделы дисциплины и виды занятий**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. Ч		Практические занятия, ак. Ч		СРО, ак. ч
		в традиционной форме	в том числе в форме практической подготовки	в традиционной форме	в том числе в форме практической подготовки	
1	Определения направлений развития организации. Управление рисками.	3,5	3,5	3,5	3,5	6
2	Стратегическое планирование.	3,5	3,5	3,5	3,5	6
3	Аналитические инструменты стратегического управления.	3	3	3	3	6
4	Процедура разработки, анализа и выбора стратегических позиций в условиях рисков.	3	3	3	3	6
5	Управление стратегиями развития организации в условиях текущих изменений.	2	2	2	2	3
6	Управление финансово-инвестиционной стратегией организации как основа стратегического менеджмента.	2	2	2	2	3
7	Реализация стратегии и контроль за ее исполнением в условиях	2	2	2	2	3,05

	рисков.*				
	Консультации текущие			0,95	
	Консультации перед экзаменом			2,0	
	Экзамен			0,2	

### 5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч
1	Определения направлений развития организации. Управление рисками.*	Основные цели и задачи стратегического менеджмента (СМ). История возникновения стратегического управления. Тенденции развития концепций СУ. Проблемы, перспективы и направления использования методологии СУ в отечественных условиях. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ). Концепция сегментации рынка как основа выделения СЕБ. Критерии сегментации рынка и понятие корпоративного портфеля. Типы стратегий предприятий: корпоративная, деловая, функциональная. Базовые принципы, стратегические и оперативные цели и задачи системы управления рисками в организации. Определение потребности в обучении персонала по вопросам управления рисками. Иерархическая структура стратегий.	3,5
2	Стратегическое планирование производства.*	Понятие и сущность стратегического планирования. Объекты стратегического планирования. Методы и механизмы стратегического и тактического управления процессами планирования и организации производства на микро-, мезо - и макроуровнях. Виды стратегического планирования. Принципы стратегического управления. Планирование, координирование и обеспечение интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации. Стратегические решения, их характеристики, особенности и виды. Иерархия объектов стратегического планирования.	3,5
3	Аналитические инструменты стратегического управления.*	Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентной среды. Модель пяти сил конкуренции. Построение карты стратегических групп конкурентов в отраслевом бизнесе. Анализ конкурентов. Ключевые факторы успеха. Анализ и оценка привлекательности отраслевого бизнеса. Цели, принципы, методы анализа текущего состояния бизнеса, комплексная оценка отраслевого рынка продукции и услуг, потребителей, поставщиков, технологий обеспечения качества и уровня конкурентной борьбы. Управление непрерывностью бизнеса, в том числе в чрезвычайных и кризисных ситуациях. Анализ стратегических ресурсов предприятия и направлений деятельности. Базовые методы стратегического управления. Планирование деятельности организации и ее подразделений на основе оценки отраслевого рынка, потребителей и поставщиков с использованием ключевых показателей. Сильные и слабые стороны деятельности отечественных предприятий. Конкурентные преимущества предприятия. Анализ и оценка конкурентного статуса (конкурентной позиции). Модели анализа: SWOT-анализ, анализ издержек и «цепочка ценностей» М.Портера, модель Мак-Кинси, концепция синергизма. Профиль способностей и конкурентный профиль. Диагностика существующей в организации	3

		практики управления рисками.	
4	Процедура разработки, анализа и выбора стратегических позиций в условиях рисков	Роль стратегического позиционирования. Варианты стратегических позиций. Разработка и выбор стратегической позиции.	3
5	Управление стратегиями развития организации в условиях текущих изменений.	Сущность и типы корпоративных стратегий диверсификации. Стратегии вертикальной интеграции. Стратегия узкой специализации. Критерии оценки диверсификации. Стратегии вхождения в новые сферы деятельности. Диверсификация в родственные и неродственные отрасли. Стратегии транснациональной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.	2
6	Управление финансово-инвестиционной стратегией организации как основа стратегического менеджмента.	Финансовая стратегия и её роль в процессе стратегического планирования развития предприятия. Стратегическое управление с целью определения потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях с учетом результатов оценки целевых рынков и отраслевой направленностью деятельности организации. Инновационная стратегия предприятия (стратегия инновационной деятельности). Показатели эффективности инновационно-инвестиционных проектов. расчет общего объема капитальных вложений.	2
7	Реализация стратегии и контроль за ее исполнением в условиях рисков.	Понятия миссии организации. Принципы выбора. Стратегические цели и задачи. Критерии выбора стратегических альтернатив. Современные принципы и системы менеджмента качества. Этапы формирования стратегии предприятия. Структура стратегического плана. Матрица выбора финансовой стратегии предприятия. Аудит стратегического плана. Стратегический и тактический контроллинг	2

### 5.2.2 Практические занятия (семинары)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ак. ч
1	Определения направлений развития организации. Управление рисками.	Основные цели и задачи стратегического менеджмента (СМ). История возникновения стратегического управления. Тенденции развития концепций СУ. Проблемы, перспективы и направления использования методологии СУ в отечественных условиях. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ). Концепция сегментации рынка как основа выделения СЕБ. Критерии сегментации рынка и понятие корпоративного портфеля. Типы стратегий предприятий: корпоративная, деловая, функциональная. Базовые принципы, стратегические и оперативные цели и задачи системы управления рисками в организации. Определение потребности в обучении персонала по вопросам управления рисками. Иерархическая структура стратегий.	3,5
2	Стратегическое планирование производства.	Понятие и сущность стратегического планирования. Объекты стратегического планирования. Методы и механизмы стратегического и тактического управления процессами планирования и организации производства на микро-, мезо - и макроуровнях. Виды стратегического планирования. Принципы стратегического управления. Планирование, координирование и обеспечение интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации. Стратегические решения, их	3,5

		характеристики, особенности и виды. Иерархия объектов стратегического планирования.	
3	Аналитические инструменты стратегического управления.*	Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентной среды. Модель пяти сил конкуренции. Построение карты стратегических групп конкурентов в отраслевом бизнесе. Анализ конкурентов. Ключевые факторы успеха. Анализ и оценка привлекательности отраслевого бизнеса. Цели, принципы, методы анализа текущего состояния бизнеса, комплексная оценка отраслевого рынка продукции и услуг, потребителей, поставщиков, технологий обеспечения качества и уровня конкурентной борьбы. Управление непрерывностью бизнеса, в том числе в чрезвычайных и кризисных ситуациях. Анализ стратегических ресурсов предприятия и направлений деятельности. Базовые методы стратегического управления. Планирование деятельности организации и ее подразделений на основе оценки отраслевого рынка, потребителей и поставщиков с использованием ключевых показателей. Сильные и слабые стороны деятельности отечественных предприятий. Конкурентные преимущества предприятия. Анализ и оценка конкурентного статуса (конкурентной позиции). Модели анализа: SWOT-анализ, анализ издержек и «цепочка ценностей» М.Портера, модель Мак-Кинси, концепция синергизма. Профиль способностей и конкурентный профиль. Диагностика существующей в организации практики управления рисками.	3
4	Процедура разработки, анализа и выбора стратегических позиций в условиях рисков	Роль стратегического позиционирования. Варианты стратегических позиций. Разработка и выбор стратегической позиции.	3
5	Управление стратегиями развития организации в условиях текущих изменений.*	Сущность и типы корпоративных стратегий диверсификации. Стратегии вертикальной интеграции. Стратегия узкой специализации. Критерии оценки диверсификации. Стратегии вхождения в новые сферы деятельности. Диверсификация в родственные и неродственные отрасли. Стратегии транснациональной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.	2
6	Управление финансово-инвестиционной стратегией организации как основа стратегического менеджмента.*	Финансовая стратегия и её роль в процессе стратегического планирования развития предприятия. Стратегическое управление с целью определения потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях с учетом результатов оценки целевых рынков и отраслевой направленностью деятельности организации. Инновационная стратегия предприятия (стратегия инновационной деятельности). Показатели эффективности инновационно-инвестиционных проектов. расчет общего объема капитальных вложений.	2
7	Реализация стратегии и контроль за ее исполнением в условиях рисков.*	Понятия миссии организации. Принципы выбора. Стратегические цели и задачи. Критерии выбора стратегических альтернатив. Современные принципы и системы менеджмента качества. Этапы формирования стратегии предприятия. Структура стратегического плана. Матрица выбора финансовой стратегии предприятия. Аудит стратегического плана. Стратегический и тактический контроллинг	2

### 5.2.3 Лабораторный практикум не предусмотрен

## 5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. ч
1	Определения направлений развития организации. Управление рисками	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,5
		Подготовка к практическим занятиям	1,5
		Другие виды СРО в том числе ситуационные задания	1
2	Стратегическое планирование.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,5
		Подготовка к практическим занятиям	1,5
		Творческое задание	2
		Другие виды СРО в том числе ситуационные задания	1
3	Аналитические инструменты стратегического управления.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,5
		Подготовка к практическим занятиям	1,5
		Другие виды СРО в том числе ситуационные задания	2
		Другие виды СРО в том числе ситуационные задания	1
4	Процедура разработки, анализа и выбора стратегических позиций в условиях рисков	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,5
		Подготовка к практическим занятиям	1,5
		Ситуационное задание	2
		Другие виды СРО в том числе ситуационные задания	1
5	Управление стратегиями развития организации в условиях текущих изменений.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1
		Подготовка к практическим занятиям	1
		Другие виды СРО в том числе ситуационные задания	1
6	Управление финансово-инвестиционной стратегией организации как основа стратегического менеджмента.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1
		Подготовка к практическим занятиям	1
		Другие виды СРО в том числе ситуационные задания	1
7	Реализация стратегии и контроль за ее исполнением в условиях рисков.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1
		Подготовка к практическим занятиям	1
		Другие виды СРО в том числе ситуационные задания	1,05

## 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

### 6.1 Основная литература

Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 234 с. : ил., табл. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621940>

Беликова, И. П. Основы стратегического управления : учебное пособие : [16+] / И. П. Беликова, В. А. Ивашова ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2020. – 128 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614084>

Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 468 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621638>

## 6.2 Дополнительная литература

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>

Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 336 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192>

Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / С.В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Секвойя, 2017. – 80 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035>

Долгов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. – 4-е изд., стереотип. – Москва : Флинта, 2016. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. –

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

Родионова, Е.В. Стратегическое управление организациями : учебное пособие / Е.В. Родионова, А.Н. Рида, Л.С. Ширшова ; под общ. ред. Е.В. Родионовой ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2015. – 272 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=437109>

## 6.3 Учебно-методические материалы

Стратегическое управление [ЭИ] : задания для самостоятельной работы студентов, Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; сост. Богомолова И. П., Воронцова Ю. Н. Воронеж. – ВГУИТ – 2021. – 26 с.

## 6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации	<a href="https://minobrnauki.gov.ru/">https://minobrnauki.gov.ru/</a>
Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки	<a href="http://obrnadzor.gov.ru/">http://obrnadzor.gov.ru/</a>
Федеральный портал «Российское образование»	<a href="http://www.edu.ru">http://www.edu.ru</a>
Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	<a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a>
Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов	<a href="http://fcior.edu.ru/">http://fcior.edu.ru/</a>
ЭБС «Лань»	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	<a href="https://biblioclub.ru/">https://biblioclub.ru/</a>
«Образовательная платформа ЮРАЙТ»	<a href="https://www.biblio-online.ru/">https://www.biblio-online.ru/</a>
БД «ПОЛПРЕД Справочники»	<a href="http://www.polpred.com">http://www.polpred.com</a>
Сетевая локальная БД Справочная Правовая Система КонсультантПлюс для 50 пользователей, ООО «Консультант-Эксперт»	Договор № 200016222100052 от 19.11.2021 (срок действия с 01.01.2022 по 31.01.2023)
Модуль на сайте Welcomezone.ru	<a href="https://welcomezone.ru/">https://welcomezone.ru/</a>
Электронная версия журнала «ЛИН-технологии: бережливое производство»	<a href="https://panor.ru/">https://panor.ru/</a>
Научная электронная библиотека	<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>
Информационно-аналитическая система SCIENCE INDEX	<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>
Консорциум «НЭИКОН»	<a href="http://www.neikon.ru/">http://www.neikon.ru/</a>

Некоммерческое Партнерство «АРБИКОН»	<a href="http://arbicon.ru/">http://arbicon.ru/</a>
Сводный каталог библиотек г. Воронеж	<a href="https://lib.vsu.ru/zgate?Init+lib_svcatalog.xml, simple_sv.xml+rus">https://lib.vsu.ru/zgate?Init+lib_svcatalog.xml, simple_sv.xml+rus</a>
ИС ЭКБСОН	<a href="http://www.vlibrary.ru/">http://www.vlibrary.ru/</a>

## 6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

При изучении дисциплины используется программное обеспечение и информационные справочные системы: информационная среда для дистанционного обучения «Moodle», автоматизированная информационная база «Интернет-тренажеры», «Интернет-экзамен».

Microsoft Windows 7 (Microsoft Open License Microsoft Windows Professional 7 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#47881748 от 24.12.2010 г. <http://eopen.microsoft.com> ),

Альт Образование 8.2 + Liber Office 6.2 (Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»),

Adobe Reader XI ((бесплатное ПО) <https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html>),

Microsoft Office Professional Plus 2010 (Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. <http://eopen.microsoft.com>),

Автоматизированная интегрированная библиотечная система «МегаПро» (Номер лицензии: 104-2015 Дата: 28.04.2015 Договор №2140 от 08.04.2015 г. Уровень лицензии «Стандарт»)

## 7 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебная аудитория для проведения лекционных, практических, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (2 ауд.) Комплект мебели для учебного процесса. Проектор Epson EB-W9 2500 <b>Переносное оборудование</b> , экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации	394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19  № 28, 2 этаж (Административный корпус)
Учебная аудитория для проведения лекционных, практических, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (ауд. 248) Комплект мебели для учебного процесса. Мультимедийное оборудование: Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.	394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19  № 9, 2 этаж (Административный корпус)
Аудитории для самостоятельной работы обучающихся, курсового и дипломного проектирования (ауд. 039) Компьютер P-4-3,0 – 6 шт. Принтер HP LaserJet P 2015 – 1 шт. Рабочая станция IntelCore 2 Duo – 7 шт. Шкаф платяной – 3 шт. Стол ученический – 9 штук, Стул ученический – 19 штук Доска ученическая – 1 шт Стол ПВХ – 1шт	394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19  № 31, 2 этаж (Административный корпус)

## **8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

**Оценочные материалы (ОМ)** для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля)**.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

**ПРИЛОЖЕНИЕ**  
**к рабочей программе**

**1. Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной или заочной форм обучения**

**1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом**

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет   3   зачетных единиц

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч
		2
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. аудиторные занятия:	<b>20,2</b>	<b>20,2</b>
Лекции	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические/лабораторные занятия	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	8	8
Консультации текущие	2,0	2,0
Консультации перед экзаменом	2,0	2,0
<b>Вид аттестации (зачет)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>81</b>	<b>81</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	4	4
Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	4	4
Контрольная работа	10	10
Другие виды самостоятельной работы	63	63
<b>Подготовка к экзамену (контроль)</b>	<b>6,8</b>	<b>6,8</b>

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

## 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения Компетенции
1	ПКв-1	Способен планировать, координировать и обеспечивать интегрированную комплексную деятельность по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	ИД1 <sub>ПКв-1</sub> - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координирования и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации
2	ПКв-3	Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений	ИД1 <sub>ПКв-3</sub> - Сравнивает и анализирует современные методы стратегического управления процессами планирования производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 <sub>ПКв-1</sub> - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координирования и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации	Знает: стратегические и оперативные цели и задачи системы управления рисками в организации
	Умеет: производить диагностику существующей в организации практики управления рисками
	Имеет навыки: определения потребности в обучении персонала по вопросам управления рисками и непрерывностью бизнеса, управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях
ИД1 <sub>ПКв-3</sub> - Сравнивает и анализирует современные методы стратегического управления процессами планирования производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации.	Знает: Базовые методы стратегического управления, в том числе планирования деятельности организации и ее подразделений
	Умеет: Применять базовые методы стратегического управления, в том числе планирования деятельности организации и ее подразделений на основе оценки отраслевого рынка, потребителей и поставщиков с использованием ключевых показателей
	Имеет навыки: стратегического управления с целью определения потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях с учетом результатов оценки целевых рынков и отраслевой направленностью деятельности организации и ее подразделений

## 2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине/практике

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции и (или ее части)	Оценочные средства		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			Наименование	№№ заданий	
1	Теоретико-методические основы проведения стратегического анализа	ПКв-1 (ИД1 <sub>ПКв-1</sub> ), ПКв-3 (ИД1 <sub>ПКв-3</sub> )	Собеседование (вопросы к зачету к экзамену)	1-120	Уровневая шкала
2	Научные основы стратегического управления в условиях рисков				Тест
3	Классификация, сущность и содержание стратегий бизнеса		Собеседование (решение практических задач)		Уровневая шкала
4	Технологии реализации стратегий в условиях рисков		Кейс-задания (ситуационные задания)		Уровневая шкала
			РПР		Уровневая шкала

### 3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

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

Аттестация обучающегося по дисциплине/практике проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета, экзамена).

#### 3.1. Банк заданий

##### *Шифр и наименование компетенции*

ПКв-1 Способен планировать, координировать и обеспечивать интегрированную комплексную деятельность по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации (ИД1 ПКв-1 - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координирования и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
1	Стратегическое планирование - это: <b>А построение «дерева целей» (иерархии целей) организации</b> Б особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее В выбор альтернативы развития Г определение перспективных направлений деятельности предприятия
2	Стратегия организации это: а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынок; б) практическое использование методологии стратегического управления; <b>в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;</b> г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
3	Что является основой стратегического планирования: <b>а. Учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом.</b> б. Предвидение возможностей. с. Контроль отклонений.
4	Элементами стратегического плана не являются: а. План производства. <b>б. Инвестиционный план.</b> с. Маркетинговый план. д. Финансовый план.
5	Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте: а. Только стратегии дифференциации. б. Обеих стратегий одновременно. с. Только стратегии низких издержек. <b>д. Любой из двух стратегий.</b>
6	Стратегическое управление – это: А процесс принятия решений Б наука об управлении сложными объектами <b>В наука и технология стратегического управления реализация планов предприятия</b>
7	Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы» а) долгосрочное планирование б) Управление на основе контроля за исполнением в) Управление на основе предвидения изменений <b>г) Управление на основе гибких экстренных решений</b>
8	Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это: а) стратегическое планирование

	<b>б) стратегия</b> в) SWOT – анализ г) стратегическое управление
9	Что это за определение стратегического менеджмента: «долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии»? а) Потенциал б) Сцена <b>в) Целевые установки</b> г) Миссия
10	Виды корпоративной стратегии диверсификации в условиях риска: <b>а. Связанная и несвязанная</b> б. Общая и частная в. Конкретная и абстрактная
11	Служит основным инструментом реализации стратегических планов: А перспективное планирование <b>Б тактическое планирование</b> В оперативное планирование Г производственный план
12	На этапе долгосрочного планирования вырабатывается: А стратегия работы отдельного исполнителя Б стратегия работы отдельного подразделения <b>В стратегия фирмы по всем ее направлениям</b> Г стратегия фирмы на ближайшую перспективу
13	НЕ является принципом планирования: А принцип точности планов <b>Б принцип экспериментальности</b> В принцип участия коллектива Г принцип необходимости планирования
14	К методам планирования НЕ относится: <b>А альтернативный</b> Б нормативный В научный Г экспериментальный
15	Обычно стратегическое планирование бывает рассчитано на: <b>А долгосрочную перспективу</b> Б краткосрочную перспективу В среднесрочную перспективу Г финансовую перспективу
16	В цикл стратегического планирования развития города НЕ входит: А определение целей развития Б анализ внешней среды развития города В определение сильных и слабых сторон развития города <b>Г разметка участков городской земли под строительство</b>
17	Стратегическое планирование необходимо реализовывать в ... среде: А стабильной <b>Б динамичной</b> В финансовой Г внутренней
18	Для фирм с ограниченными ресурсами наиболее привлекательна стратегия: А лидерство в товаре Б лидерство в цене <b>В лидерство в нише</b> Г лидерство в издержках
19	Соотношение понятий «стратегический план» и «долгосрочный план»: А стратегический план — это разновидность долгосрочного плана Б долгосрочный план — это разновидность стратегического плана <b>В долгосрочный план определяет сроки и объекты выполнения стратегических целей и задач</b> Г долгосрочный и стратегический план — это одно и то же
20	Основная цель «портфельной» стратегии: А разделение труда Б определение специфики и особенностей товара конкурента <b>В расширение и укрепление стратегических хозяйственных единиц предприятия</b> Г выявление конкурентных преимуществ
	Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)
21	Структура стратегического управления состоит из: <b>а. Анализ среды</b> <b>б. Выбор стратегии</b> <b>с. Определение миссии и целей</b> <b>д. Выполнение стратегии</b>

<b>е. Оценка и контроль выполнения</b>	
22	В состав аналитических инструментов стратегического управления в условиях рисков входят: <b>А портфельный (ассортиментный) анализ конкурентов;</b> <b>Б мониторинг стратегической позиции конкурентов;</b> <b>В анализ стратегического позиционирования конкурентов;</b> <b>Г стратегический анализ цепочки ценности.</b>
23	Актуальность стратегического управления в организациях со сложной иерархической структурой подтверждается тем, что поведение организации в условиях риска и неопределенности внешней среды не может быть объектов точного... А) изменения <b>Б) планирования</b> В) мотивации <b>Г) прогнозирования</b>
24	Результат системы стратегического планирования: <b>А определение миссии, целей, выбор стратегий, постановка стратегических задач</b> Б определение планов маркетинга, производства, бизнес-план <b>В распределение ресурсов для будущих программ</b> Г определение финансового плана, стратегий сбыта <b>Д определение финансового плана и плана закупок</b>
25	Виды стратегий по уровням управления: <b>А портфельная</b> Б текущая В стратегии роста <b>Г деловая (конкурентная)</b> <b>Д функциональная</b> Е дифференциации
26	Стратегическими целями компании в отношении персонала являются: А) внедрение новых технологий Б) сохранение финансовой устойчивости <b>В) улучшение условий труда</b> <b>Г) обеспечение приемлемого уровня оплаты труда</b>
27	Инструменты стратегического анализа: <b>а Модель Маккинси 7С</b> <b>б PEST-анализ</b> <b>в SWOT-анализ</b> <b>г Модель Адизеса</b>
28	Такой подход к выработке стратегии, как хаотическое планирование, имеет особенности, заключающиеся в том, что он ... <b>А) не учитывает преимуществ организации процесса, характерного для интерактивного планирования</b> Б) предполагает формирование ключевых ценностей и ключевой идеологии <b>В) противопоставляется реальному корпоративному планированию</b> Г) предполагает использование разработок Гарвардской школы бизнеса
29	Что является барьером для проникновения в отрасль новых производителей: <b>а. Законодательные ограничения.</b> <b>с. Более низкие издержки действующих в отрасли компаний.</b> <b>д. Патенты и лицензии.</b>
30	Способы реализации стратегии более глубокого проникновения на рынок: <b>а. Привлечение новых клиентов.</b> <b>б. Поиск новых методов и каналов сбыта.</b> с. Оптимизация структуры рынка. <b>д. Проникновение в новые регионы</b>
31	Основные элементы стратегии: <b>А система целей</b> Б производство В маркетинг <b>Г миссия</b> <b>Д планы</b> Е рынок
32	Что из ниже перечисленного является вариантами корпоративного стратегического портфеля? <b>а. Портфель прибыли.</b> <b>б. Сбалансированный портфель.</b> с. Портфель инвестиций. <b>д. Портфель роста.</b>
33	Методы управленческого анализа: <b>А ситуационный анализ</b> <b>Б кабинетный анализ</b> В офисный анализ <b>Г портфельный анализ</b> <b>Д корреляционный анализ</b>

	Е система бухгалтерских счетов				
	Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности				
34	1. Соотнесите элементы SWOT-анализа и объект анализа				
	а: S	1: Сильные стороны			
	б: W	2: Слабые стороны			
	в: O	3: Возможности			
	г: T	4: Угрозы			
	а- 1, б – 2, в - 3, г- 4				
35	Распределите факторы макроокружения по группам:				
	А Экономические	1 ставка рефинансирования;			
	Б Политические	2 политическая поддержка региона;			
	В Правовые	3 права потребителей;			
	Г Социальные	4 уровень безработицы;			
	Д Технологические	5 внедрение новых технологий;			
	Е Внешнеэкономические	6 антимонопольное регулирование экономики;			
	А-1, б-2, в-3, г-4, д-5, е-6				
36	Установите правильную последовательность процесса стратегического планирования в организации в соответствии с моделью Гарвардской школы бизнеса				
	А)	оценка и выбор стратегии		3	
	Б)	формулирование стратегии		2	
	В)	оценка внешней и внутренней среды организации		1	
	Г)	реализация стратегии		4	
37	Установите правильную последовательность выбора стратегии в соответствии с матрицей А. Томпсона и А. Стрикленда при быстром росте рынка и слабой конкурентной позиции				
	А)	пересмотр стратегии концентрации		1	
	Б)	Ликвидация		4	
	В)	Сокращение		3	
	Г)	горизонтальная интеграция или слияние		2	
38	Установите правильную последовательность этапа оценки и выбора стратегии организации в соответствии с моделью Гарвардской школы бизнеса				
	А)	разработка вариантов стратегии и их оценка		3	
	Б)	проведение анализа портфеля продукции		2	
	В)	уяснение текущей стратегии организации		1	
	Г)	выбор наиболее оптимального варианта стратегии организации		4	
39	Установите правильную последовательность этапов процесса выбора корпоративной стратегии				
	А)	доработка стратегий до уровня адекватности целям развития фирмы и формирование общей стратегии		2	
	Б)	корректировка общей стратегии и разработка поддерживающей стратегии		4	
	В)	разработка стратегий, позволяющих достичь поставленных целей		1	
	Г)	анализ альтернатив в рамках выбранной общей стратегии и их оценка по степени пригодности для достижения главных целей фирмы		3	
40	Установите правильную последовательность этапов принятия решений о передаче компанией каких-либо операций в аутсорсинг (современная форма деловой стратегии)				
	А)	оценка возможностей поставщиков		2	
	Б)	принятие решений		4	
	В)	оценка собственных возможностей компании		1	
	Г)	подготовка решений		3	
	Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы				
41	Задача 1				
	Характеристика портфеля предложений предприятия				
	Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. р.		Доля рынка, 2021 г.,%	
		2020 г.	2021 г.	предприятия	Конкурента
	Пляжные зонтики	4400	2200	22	11
	<b>Задание</b>				
	Используя матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы), сформировать продуктовую стратегию предприятия в условиях риска.				
	Определить темп роста и относительную долю рынка				
	Решение				
	Определим темп роста для фотоаппаратов для России и ближнего зарубежья:				
Втек/Впред= 4400/2200 = 2 ОДР для продукта № 1 ОДР = В тек / Vпрод.кон.=22:/11 =2.					
42	Задание				
	На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ). Экономическая				

характеристика каждой СЗХ представлена в табл. 1.

Таблица 1 - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СЗХ

Показатели СЗХ	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. ДЕ	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. ДЕ	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. ДЕ	5	2	10	2	10	1

Рассчитать долю покрытия затрат.

Ответ:

долю покрытия затрат = покрытие затрат / объем реализации

Показатели СЗХ	1	2	3	4	5	6
Доля покрытия затрат	0,5	0,5	0,4	0,1	0,3	0,2

43

Задача 3

Рассчитать абсолютный показатель размера конкурентного рынка, если фактический показатель конкуренции равен 4, а относительный вес значимости критерия равен 0,20.

Решение:

$$АПРР=ФПК*ОВЗК= 4*0,20=0,80$$

Кейс-задания  
(Ситуационные задания)

44

Задание 1

Определите правильно сформулированную миссию.

«Мы вас не надуем и не уроним» (фирма, занимающаяся организацией прогулок на воздушном шаре)

«Нашей целью является достижение максимальной стоимости активов компании для блага акционеров» (Бут Компани)

«Универсальное обслуживание любой техники в мире» (семейная мастерская по ремонту машин)

«Наша миссия – оставаться ведущей в мире компанией, производящей сидр» (Х.П. Балмер Холдингс)

«Быть проводником бизнес-интересов компании в сфере рекламно-коммуникационных услуг, предворяя успех компании, осуществляя неосуществимое – если нужно!» (Mega Media)

«Цель, которую мы перед собой ставим, — завоевать любовь и доверие потребителей и тем самым занять значимые позиции на российском рынке молочных продуктов» (Группа компаний «РЕННА»)

«Пролетарии всех стран, объединяйтесь!» (СССР)

«Что хорошо для страны - хорошо для «Дженерал моторс» (Дженерал Моторс) «Мы сможем найти выход» (Континенталь-банк)

«Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания» (Альфа-Банк)

«Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов» (Мак Доналдс)

Ответ: Правильно сформулированная миссия у Альфа Банка и Мак Доналдс

45

Задание 2

В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающих по несколько «звезд», «трудных детей», «дойных коров» и «собак». Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов стратегической единицы бизнеса в условиях рисков.

Ответ: «Звезды» обеспечат высокую долю рынка, а значит и высокую прибыль, хотя они требуют и высоких затрат, но обеспечивают высокую и стабильную прибыль. «Трудные дети» требуют больших вложений, прежде чем превратятся в «звезд». «Собаки» требуют большого внимания, и прибыли не приносят. Проводя анализ портфеля продукции, можно увидеть, насколько он сбалансирован и принять решение о капиталовложениях в каждую группу товаров.

46

Задание

Крупная московская брокерская фирма «Ининвест» долгое время успешно действовала на фондовом рынке России. В 2020 г. и первой половине 2021 г. наметилась тенденция падения курса акций крупных российских компаний, так называемых голубых фишек.

Проанализировав сложившуюся на фондовом рынке рисковую ситуацию и тенденции ее развития, а также принимая во внимание полученную информацию об ожидавшемся предоставлении МВФ крупных стабилизационных кредитов России, руководство фирмы избрало стратегию скупки падавших в цене акций голубых фишек. Принятое руководством «Ининвеста» решение было основано на ожиданиях последующего резкого повышения курса акций голубых фишек после получения Россией стабилизационных кредитов. Стратегия скупки большой партии акций голубых фишек с последующей их продажей сулила брокерской фирме «Ининвест» значительную прибыль.

Оцените сложившуюся на фондовом рынке ситуацию в 2020 г. и первой половине 2021 г. с котировкой акций голубых фишек. Как вы оцениваете стратегическое решение московской брокерской компании «Ининвест» о скупке крупной партии акций голубых фишек?

Ответ:  
 Стратегическое решение московской брокерской компании «Ининвест» о скупке крупной партии акций голубых фишек оказалось ошибочным. Ожидаемого повышения курса их акций не произошло, что привело, в конечном счете, к большим финансовым потерям для брокерской фирмы.  
 Уже в июле 2021 г. брокерская компания «Ининвест» фактически прекратила свое существование, так и не дождавшись повышения курса акций, в которые компанией были вложены столь значительные средства.  
 Выработка долговременной стратегии развития организации во многом определяет будущее организации. Поскольку эффективность или несостоятельность стратегического решения, в конечном счете, определяет будущий ход событий, оно обязательно содержит элемент риска. Поэтому риск при принятии стратегических решений неизбежен. Управленец считается неэффективным, если он не способен принимать решения, реализация которых сопряжена с риском. Главное, чтобы вероятность недостижения поставленной цели была не слишком велика и чтобы решения, принимаемые управленцем, обеспечивали достижение поставленных стратегических целей. Поэтому стратегические решения должны быть обоснованными, выверенными и приводить к успеху.  
 Снизить степень риска при принятии стратегических решений может профессионально разработанный прогноз развития управленческой ситуации.  
 После того как стратегия организации определена, реализация ее в процессе деятельности организации является одной из основных задач ее руководства.

47

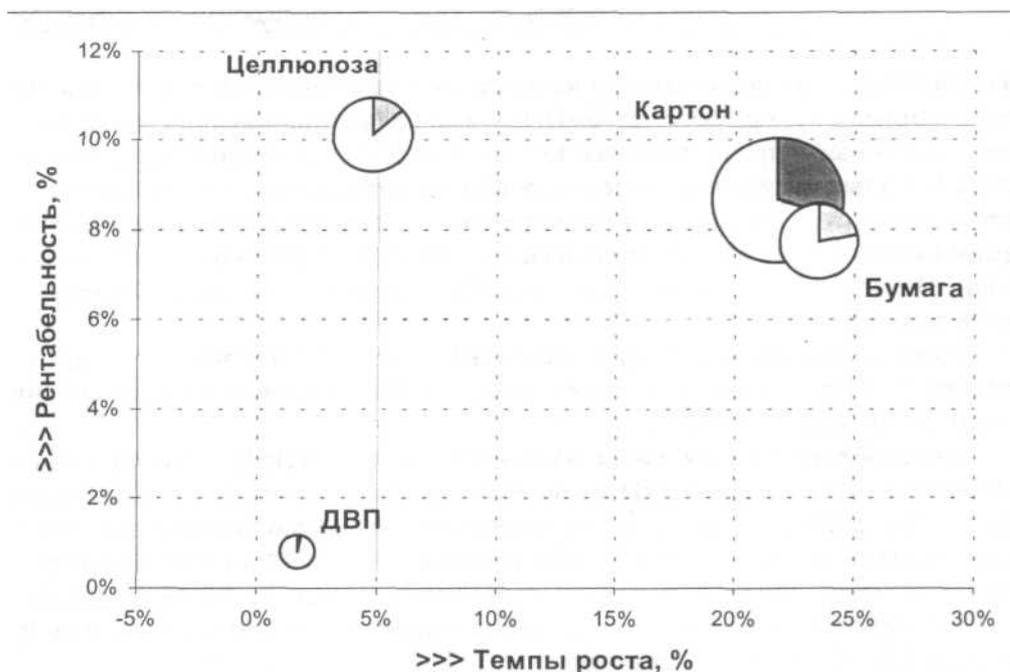
**Задание**  
 При разработке стратегических целей формируется иерархия целей: цели, относящиеся к положению бизнеса предприятия на рынке; операционные цели; функциональные цели; корпоративные цели. Определите последовательность этапов и охарактеризуйте их.  
**Ответ:** По уровню иерархии цели соответствуют уровням стратегического управления:  
 1. Корпоративные цели ставятся перед организацией как единой системой;  
 2. Бизнес - цели определяют развитие конкретного бизнеса, который реализует организация;  
 3. Функциональные цели определяют развитие каждой отдельной функциональной сферы деятельности в рамках каждого подразделения;  
 4. Операционные цели определяют развитие каждой отдельной функциональной подгруппы (группы операций или процесса).

48

**Задание**  
 Сравните основные виды продукции АЦБК и выберите наиболее перспективные (по критериям рентабельности, рыночной доли и темпов роста рынка). Построение матрицы «темпы роста — рентабельность» Исходные данные:

Продукция АЦБК	Рентабельность, %	Структура реализации, %	Доля рынка, %	Темпы роста рынка, %
Целлюлоза	10,1	30,0	13	4,5
Картон	8,6	49,0	30	22,0
Бумага	7,9	19,5	22	23,0
ДВП	0,7	1,5	3	1,6

Среднее значение по отрасли (в 2001 г.)	Рентабельность 5,0	Темпы роста рынка 10,3
---	--------------------	------------------------



	<p>Ответ: Наиболее перспективным является дальнейшее развитие производства картона и бумаги, причем для улучшения позиций АЦБК на рынке следует переходить к увеличению производства конечной продукции (гофротары и отдельных видов бумаги).</p>
49	<p>Сформулируйте миссию НАО «Телефон» в соответствии с позициями стратегического управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Генеральные цели организации.</li> <li>2. Описание услуг, предлагаемых организацией.</li> <li>3. Характеристика рынка.</li> <li>4. Особенности использования технологий.</li> <li>5. Возможности и способы достижения целей.</li> <li>6. Философия организации.</li> </ol> <p>Ответ: «Мы расширяем возможности мобильной связи, превращая мобильный телефон в многофункциональное устройство, объединяющее качественную передачу голоса и высокоскоростную передачу данных. Мы стремимся к тому, чтобы стать ведущим оператором в области уникальных технологий и телекоммуникаций. Достижения научной и инженерной мысли мы превращаем в комфорт и легкость общения. Вы можете получить свободный доступ к необходимой информации в любой момент времени по вашему желанию. Мы предлагаем вам широкий спектр услуг и решений, дающих уверенность и обеспечивающих комфорт вашей жизни. Мы развиваемся вместе с вами. Мы стараемся опережать ваши требования и запросы, постоянно совершенствуя услуги и качество обслуживания. Кроме того, мы заботимся о том, чтобы предложить вам максимально экологические технологии. Мы хотим, чтобы образ действий нашей компании вызывал доверие, уважение и симпатию общества, партнеров по бизнесу и отдельных клиентов».</p>
50	<p>Задание «Мы вас не надуем и не уроним» (фирма, занимающаяся организацией прогулок на воздушном шаре) относится ли данное высказывание к миссии организации? Ответ: Нет, так как не возможно определить цель и стратегию организации.</p>

### Шифр и наименование компетенции

*ПКв-3 Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений (ИД1 ПКв-3 - Сравнивает и анализирует современные методы стратегического управления процессами планирования производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации)*

№ задания	Тестовое задание
	Тестовые вопросы с выбором единственного правильного ответа
51	<p>Важный этап разработки общей стратегии предприятия:</p> <p>А анализ бухгалтерского баланса Б установление индивидуальных целей <b>В анализ разрывов между целями и реальными возможностями</b> Г рост организации</p>
52	<p>Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического управления в условиях риска:</p> <p>а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии <b>в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование</b></p>
53	<p>Миссию организации формулирует:</p> <p>А директор <b>Б совет директоров совместно с консультантами</b> В руководство совместно с работниками предприятия Б вышестоящее учреждение</p>
54	<p>Фирма производит бытовые холодильники и реализует их на территории РФ. Фирма планирует открыть сеть кофеен. Решение фирмы соответствует стратегии развития:</p> <p>А развитие рынка Б проникновение на рынок <b>В диверсификация</b> Г бенчмаркинг</p>
55	<p>Что такое идентификация риска?</p> <p>а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия <b>б) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик</b> в) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты</p>
56	<p>Не используется для внешней среды вид определения миссии:</p> <p><b>А главная перспективная цель</b> Б национальная идея</p>

	В общечеловеческое предназначение Г рекламная акция
57	Стратегия лидерства по издержкам нацелена на: а. Создание благоприятного имиджа организации. б. <b>Обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами.</b> с. Повышение вознаграждения персонала. д. Придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.
58	Каковы задачи маркетинга при выборе стратегии широкой дифференциации? а. <b>создание качеств товара, за которые покупатель будет платить</b> б. предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам с. это поиск путей снижения издержек
59	Ориентиры, которые мы НЕ рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним: <b>А идеалы</b> Б цели В задачи Г методы
60	SWOT-анализ включает: А анализ конкурентных преимуществ организации <b>Б анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей организации и вероятных угроз</b> В анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков Г анализ ключевых факторов успеха организации
61	Какие из типов подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы: а. <b>«Дойные коровы»</b> б. «Звезды». с. «Собаки».
62	Верно ли утверждение, что в пирамиде создания стратегии цели функциональных единиц непосредственно связаны с миссией корпорации и целями хозяйственных подразделений а. да б. <b>нет</b>
63	Что может предполагать стратегия вертикальной интеграции в условиях рисков? а. Объединение частных и государственных предприятий. б. <b>Объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки</b> с. Объединение мелких и крупных предприятий. д. Объединение предприятий разных сфер деятельности. е. Объединение предприятий одной сферы деятельности.
64	Чем отличаются тактические цели от стратегических? а. масштабность б. <b>краткосрочность</b> с. специфичность
65	Что из данного является примером реализации стратегии связанной горизонтальной интеграции: а. Приобретение «Северсталью» автомобильного завода ГАЗ. б. <b>Приобретение автомобильным концерном «Фольксваген» заводов «Шкода»</b> с. Приобретение компанией «Лукойл» сети заправок в США.
66	Анализ потребителей НЕ включает: А выявление неудовлетворенных нужд потребителей Б сегментацию рынка <b>В приверженность потребителей торговым маркам</b> Г мотивацию потребителей
67	К основным показателям анализа отрасли НЕ относится: А система сбыта продукции Б структура и масштабы конкуренции <b>В совершенствование организационной структуры управления</b> Г ключевые факторы успеха
68	К основным типам внешнего окружения НЕ относится: А изменяющаяся среда, которая характеризуется быстрыми переменами Б враждебное окружение создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта В разнообразное окружение присущее глобальному бизнесу <b>Г стабильная среда, характеризующаяся медленными переменами</b>
69	За рамками системы McKinsey остаются вопросы обеспечения данного процесса: А производственными ресурсами Б технологиями <b>В финансами и трудовыми ресурсами</b> Г сервисным обслуживанием
70	Конкурентная среда организации определяется: А только внутриотраслевыми конкурентами <b>Б внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию</b> В фирмами, производящими замещающий продукт Г только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом

71	<p>Главными результатами анализа внутренней среды НЕ является определение:</p> <p>А конкурентных преимуществ  Б слабостей  <b>В угроз</b>  Г недостатков</p>
72	<p>Главной целью стратегического анализа внешней среды организации является:</p> <p>А информация, которую надо учитывать при формулировании стратегических целей организации  <b>Б информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации</b>  В изучение специфики товара конкурента  Г информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации</p>
73	<p>Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:</p> <p>А окружение не будет изменяться  Б в окружении не будет происходить качественных изменений  <b>В в окружении постоянно будут происходить изменения.</b>  Г в окружении будет увеличиваться доля высокотехнологичных предприятий</p>
74	<p>Применительно к миссии устанавливаются цели:</p> <p>А краткосрочные  Б второстепенные  В долгосрочные  <b>Г стратегические</b></p>
75	<p>Содержание миссии НЕ включает в себя:</p> <p>А описание продуктов или услуг организации  Б внутреннюю концепцию  В внешний образ компании  <b>Г анализ разрывов между намеченными целями</b></p>
76	<p>Миссия нужна для:</p> <p><b>А понимания работниками организации и ее котрагентами общей цели организации</b>  Б облегчения контактов с теми, кто использует товары и услуги данной организации  В того, чтобы быть не хуже других в современном обществе  Г широкого использования в процессе рекламы</p>
77	<p>Миссия фокусирует внимание на:</p> <p>А товаре  <b>Б потребителе</b>  В руководстве  Г планах</p>
78	<p>Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:</p> <p>а. Стратегический план производства  б. Стратегический план управления персоналом  <b>в. Стратегический план маркетинга</b></p>
79	<p>Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:</p> <p>а. Изменение условий внутренней среды  <b>б. Изменение условий внешней среды</b>  в. Конкурентные преимущества</p>
80	<p>В результате SWOT-анализа получаем:</p> <p>А внешнюю оценку предприятия  Б внутреннюю оценку предприятия  В список сильных сторон предприятия  <b>Г направления развития предприятия</b></p>
81	<p>Модель жизненного цикла товара лежит в основе матрицы:</p> <p><b>А BCG</b>  Б Игоря Ансоффа  В конкуренции Портера  Г General Electric</p>
82	<p>Инструмент, с помощью которого руководство выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления или прекращение инвестиций в неэффективные проекты:</p> <p><b>А портфельный анализ</b>  Б управленческий анализ  В конкурентный анализ  Г SWOT анализ</p>
83	<p>Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?</p> <p><b>а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов</b>  б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить  в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки</p>

84	Цели, которые отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, а также темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом: А оперативные <b>Б роста организации</b> В тактические Г сокращения
85	Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы – это такие виды, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y., то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к: А пограничным Г сомнительным <b>В проигравшим</b> Д победившим
86	Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определенных результатов», то какая это сторона управления? <b>А функциональная</b> Б процессная В элементная Г другая сторона
87	Не используется для внешней среды вид определения миссии: <b>А главная перспективная цель</b> Б национальная идея В общечеловеческое предназначение Г рекламная акция
88	Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке» А «Собаки» <b>Б «Дойные коровы»</b> В - «Трудные дети» Г - «Звезды»
	Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)
89	К признакам проявления стратегических неожиданностей в условиях рисков относятся ситуации, когда ... А) проблема ставит перед руководством известные по прошлому опыту задачи <b>Б) неумение применять контрмеры приводит к крупному финансовому ущербу</b> <b>В) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям</b> Г) контрмеры могут быть приняты в долгосрочной перспективе и тщательно спланированы
90	К ключевым пространствам, в рамках которых предприятие определяет свои цели относятся: <b>А положение на рынке</b> <b>Б инновации</b> В рост организации Г ликвидация <b>Д социальная ответственность</b> Е сокращение расходов
91	Позиционными рисковыми стратегиями рыночного лидера могут быть: а. Игнорирование слабых соперников. б. Создание новых конкурентных преимуществ. <b>с. Укрепление позиций на существующих рынках</b> <b>д. Препятствование соперникам</b> е. Запугивание соперников.
92	Что из данного является главными причинами стратегических преобразований в условиях рисков? <b>а. Приход нового высшего руководства</b> б. Наступление технологических разрывов. <b>с. Кардинальное изменение рыночной ситуации</b> д. Отсутствие единой позиции у акционеров компании. е. Трудовые конфликты.
93	Основные показатели анализа отрасли: <b>А размер отрасли</b> Б организационная структура управления В международные стандарты отчетности <b>Г структура и масштабы конкуренции</b> Д налоговая политика государства
94	К ключевым пространствам, в рамках которых предприятие определяет свои цели относятся: <b>А положение на рынке</b> <b>Б инновации</b> В рост организации Г ликвидация

	<b>Д социальная ответственность</b> Е сокращение расходов								
95	Миссия в стратегическом менеджменте дает ответ на вопросы: <b>А в чем состоит философия и этика бизнеса организации</b> <b>Б каковы области деятельности и сегменты рынка организации</b> В какова продолжительность жизни, уровень физического здоровья людей Г каково состояние окружающей среды Д каков уровень доходов населения								
	Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности								
96	Установите соответствие между объектом и методом его анализа: <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1. Макросреда организации</td> <td>а) Модель М Портера</td> </tr> <tr> <td>2. Внутренняя среда организации</td> <td>б) матрица БКГ</td> </tr> <tr> <td>3. Отраслевое окружение</td> <td>в) STEP – анализ</td> </tr> <tr> <td></td> <td>г) SNW – анализ</td> </tr> </table> 1-а, 2-в, 3-в	1. Макросреда организации	а) Модель М Портера	2. Внутренняя среда организации	б) матрица БКГ	3. Отраслевое окружение	в) STEP – анализ		г) SNW – анализ
1. Макросреда организации	а) Модель М Портера								
2. Внутренняя среда организации	б) матрица БКГ								
3. Отраслевое окружение	в) STEP – анализ								
	г) SNW – анализ								
97	Установите соответствие между стратегией позиционирования товара на рынке и ее положением в матрице Ансофа: <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1. Стратегия проникновения на рынок</td> <td>а) новый товар – существующий рынок</td> </tr> <tr> <td>2. Стратегия развития рынка</td> <td>б) новый товар – новый рынок</td> </tr> <tr> <td>3. Стратегия развития товара</td> <td>в) существующий товар - новый рынок</td> </tr> <tr> <td></td> <td>г) существующий товар - существующий рынок</td> </tr> </table> 1-г, 2-в, 3-а.	1. Стратегия проникновения на рынок	а) новый товар – существующий рынок	2. Стратегия развития рынка	б) новый товар – новый рынок	3. Стратегия развития товара	в) существующий товар - новый рынок		г) существующий товар - существующий рынок
1. Стратегия проникновения на рынок	а) новый товар – существующий рынок								
2. Стратегия развития рынка	б) новый товар – новый рынок								
3. Стратегия развития товара	в) существующий товар - новый рынок								
	г) существующий товар - существующий рынок								
	Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы								
98	<i>Имеются два варианта вложения капитала. Установлено, что при вложении капитала в рисковое мероприятия А - получение прибыли в сумме 11 млн р. имеет вероятность 0,5, а в рисковое мероприятие Б - получение прибыли в сумме 15 млн р. – вероятность 0,3. Определите ожидаемое получение прибыли от вложения капитала (математическое ожидание). Решение</i> <i>Ожидаемое получение прибыли от вложения капитала (т.е. математическое ожидание) составит:</i> <i>-по мероприятию А – 5,5 млн. р. (11 x 0,5);</i> <i>-по мероприятию В – 4,5 млн. р. (15 x 0,3).</i>								
	<i>Кейс-задания</i> <i>Ситуационные задания</i>								
99	<b>Задание</b> Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта. Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства в условиях риска, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой — путь, который приведет к достижению поставленной цели. Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства? Сформулируйте траекторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства.  <b>Ответ:</b> Цель, поставленная руководством завода, может быть траекторией или точечной. Пример траекторией цели: «повысить ритмичность производства тракторов за счет внедрения в эксплуатацию автоматизированной системы учета, работающей в оперативном режиме». Пример точечной цели: «коэффициент ритмичности производства тракторов увеличить на 7,5% за счет введения в эксплуатацию автоматизированной системы учета, работающей в оперативном режиме, не позднее 1 июля текущего года». Следует отметить, что точечная цель, как правило, более предпочтительна, чем траекторная, поскольку более конкретна и степень ее достижения всегда может быть оценена. Формулирование стратегической цели— наиболее сложная задача, поскольку носит более глобальный характер и, как правило, затрагивает разные направления деятельности организации. При формировании стратегической цели часто используется так называемое дерево целей, позволяющее не только сформулировать генеральную цель, т. е. определить желаемое состояние, которому стремится организация при достижении стратегической цели, но и детализировать пути ее достижения. При построении дерева целей сначала формулируется генеральная цель, стоящая перед организацией. Она образует первый иерархический уровень. Затем формулируются цели второго иерархического уровня дерева целей, которые являются по существу теми промежуточными целями, которые необходимо достичь при достижении генеральной цели. Целями третьего уровня являются промежуточные цели, достижение которых необходимо при достижении целей второго иерархического уровня и т. д. При формировании развернутой стратегической цели, как правило, используется несколько								

	иерархических уровней дерева целей в зависимости от сложности стоящей перед организацией задачи.
100	<p><b>Задание</b>  В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.  В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появился такой риск как большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией. Проведите маркетинговое исследование с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения.</p> <p><b>Ответ:</b>  В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:  1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.  Эти задачи могут быть выполнены:  а) снижением себестоимости производства (и как следствие — снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;  б) реализацией актуального конкурентного преимущества — пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.  По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб.  После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50% от общей мощности завода.  2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см<sup>3</sup> и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.  Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб.  Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода.  3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования.  Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30% от общего объема производства.  Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50% в год.</p>
101	<p><b>Задание</b>  В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия в сложившихся рискованных условиях, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было. Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?</p> <p><b>Ответ:</b>  Без замены старого, давно отработавшего свой амортизационный срок и морально устаревшего оборудования, устоять в резко ужесточившейся конкурентной борьбе и обеспечить устойчивый сбыт продукции для угольного разреза было практически нереально. Поэтому решение руководства угольного разреза о закупке крупной партии нового оборудования в сложившейся ситуации было единственно верным.  Привлечение достаточно крупного для угольного разреза кредита в размере 3 млн долл. достаточно сложная задача. Руководство угольного разреза должно было обратиться за помощью в получении кредита к крупной консалтинговой фирме. Чтобы убедить потенциальных инвесторов в целесообразности вложения средств в переоборудование угольного разреза, потребовалась профессиональная разработка бизнес-плана, в котором наглядно было показано, что инвестиции являются экономически оправданными.</p>
102	<p><b>Задание</b>  Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с рискованной ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%.  На совещании, проведенном директором, выяснилось, что «узким местом», затрудняющим решение поставленной задачи, является распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей.  Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели:  — введение основного календарного плана, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при</p>

	<p>выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров;</p> <p>— переход на метод непрерывной загрузки, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки;</p> <p>— использование графиков по стадиям выполнения задания, позволяющих больше детализировать ход производственного процесса с указанием времени наладки оборудования, сроков начала и завершения работы, времени перемещения материалов, количества изготавливаемых изделий и задействованных станков и т. д., в то же время это более дорогостоящий вариант.</p> <p>Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе. Какую из трех возможных целей вы бы выбрали? Обоснуйте свой выбор.</p> <p>Ответ: В сложившейся управленческой ситуации наиболее предпочтительна цель «переход на метод непрерывной загрузки». Это объясняется, с одной стороны, тем, что при увеличении объемов производства может возникнуть необходимость в расширении номенклатуры производимой продукции, затрудняющем использование метода основного календарного плана, с другой — тем, что из-за необходимости оперативного решения проблемы и ее краткосрочного характера нецелесообразно дорогостоящее использование графиков по стадиям выполнения задания.</p> <p>Возникающие в управленческой практике проблемы и вопросы, которые должны быть решены управленцем, приводят к необходимости определять цели, стоящие перед объектом управления. Большее практическое значение имеет умение формулировать цели, различающиеся по технологии их формирования и реализации. Так, в управленческой практике приходится формировать цели траекторные и точечные. Траекторные цели определяют направление, в котором должно изменяться состояние объекта управления, а точечные цели — конкретный результат, который должен быть достигнут.</p> <p>Скажем, цель «повысить качество выпускаемой заводом продукции» является траекторией, а цель «увеличить на 30% реализацию выпускаемой заводом продукции за счет повышения ее качества» — точечной.</p>
--	---

### 3.2 Вопросы для экзамена

**Шифр и наименование компетенции** \_\_\_\_ ПКв-1 Способен планировать, координировать и обеспечивать интегрированную комплексную деятельность по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации (ИД1 ПКв-1 - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координирования и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации)

#### Вопросы для экзамена

Номер вопроса	Текст вопроса
103	<p>Раскройте понятие миссии организации</p> <p>Ответ: Миссия – это смысл существования организации, ее предназначение, роль и место в рыночной экономике. Миссия -это комплексная цель, для достижения которой компания существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия включает как внутренние (например, повышение производительности труда) ориентиры деятельности компании, выражая таким образом суть того успеха, которого она должна добиться, так и внешние факторы..</p>
104	<p>Чем отличаются понятия видение и миссия организации.</p> <p>Ответ: Видение – это руководящая философия конкретного бизнеса, которая определяет смысл существования организации (предприятия).</p> <p>Миссия – это смысл существования организации, ее предназначение, роль и место в рыночной экономике. В видении обычно не подчеркивается желание получить прибыль, оно объединяет индивидуальные идеалы всех участников организации в единый эталон ценностей. С этой точки зрения видение пересекается с внутрифирменной культурой, основным элементом которой является система организации. Видение создает чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей фирмы. Любая цель ограничивает рамки действий фирмы, а у видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса.</p> <p>Миссия компании является гораздо более конкретным ориентиром, чем видение. В отличие от последнего у миссии есть своя финишная черта - период времени, по истечении которого она должна быть выполнена. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в компании, с определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть обозрим и достаточно невелик (чаще всего 5 лет). Так же, как видение, миссия дает общее направление деятельности компании.</p>
105	<p>Раскройте понятие управление рисками.</p> <p>Ответ: Управление рисками – совокупность методов, приемов и способов, позволяющих прогнозировать</p>

	наступление рисков событий и применять меры к их уменьшению. Деятельность по управлению рисками называется политикой управления риском и является элементом общего менеджмента предприятия.
106	Назовите основные этапы стратегического планирования. Ответ: Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма разработки планов, но в целом состоит из следующих основных этапов: Определение основных ориентиров развития; Исследование внешней и внутренней среды организации; Определение возможных вариантов стратегии; Распространение установленных тенденций на будущий период; Выбор одного из вариантов стратегии; Разработка окончательного стратегического плана
107	Что такое стратегическое планирование? Ответ: Стратегическое планирование - это алгоритм действий исполнителей во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач компании. Сущностью стратегического планирования является системное согласование балансов доходов и расходов производителей и конечных потребителей – государства (межгосударственного блока), домашних хозяйств, экспортёров и импортёров (внешнеэкономический баланс) интересов производителей и потребителей. Сущность стратегического планирования экономических и политических процессов компании определяется стратегией государства, под которой понимается направленность изменения баланса сил социальных слоев на определённом этапе исторического развития.
108	В чем сущность и необходимость проведения стратегического анализа? Ответ: Сущность и необходимость стратегического анализа заключается в том, что стратегический анализ – это одна из функций стратегического управления, которая позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений. Проведение стратегического анализа определяется несколькими факторами: — во-первых, он необходим при разработке стратегии развития предприятия и для реализации эффективного управления; — во-вторых, он позволяет выявить резервы и возможности предприятия, определить направления адаптации его внутренних возможностей к изменениям условий внешней среды. Поэтому, стратегический анализ предполагает изучение как внешней (макросреда и непосредственное окружение), так и внутренней среды предприятия. Необходимость стратегического анализа вызвана тем, что рыночные условия, в которых существует предприятие являются крайне нестабильными и быстроизменяющимися, особенно это относится к внешней среде.
109	По содержанию какие могут быть цели организации? Ответ: По содержанию цели могут быть: • экономическими (прибыль, дивиденды, расходы); • социальными (социальное обеспечение работников организации); • организационными (предусматривающими изменения в структуре организации, изменение параметров систем на уровне организации); • техническими (развитие техники и технологий); • научными; • политическими; • экологическими и т. д.
110	Дать понятие целей организации: тактические, стратегические и оперативные Ответ: Оперативные цели — повседневные, сиюминутные цели, носящие подчиненный характер по отношению к тактическим целям и обеспечивающие достижение тактических целей. Стратегические цели — это наиболее значимые жизненные цели-ценности, подчиняющие и определяющие жизненный путь человека или жизненный путь группы или организации. В жизни человека стратегические цели отражаются на всех жизненных действиях и шагах, лежат в основе любой активности. В своем конечном воплощении стратегические цели человека соприкасаются с таким экзистенциальным вопросом, как смысл жизни. Спутанность, неясность стратегических целей приводит к неясности во всех областях жизни человека и влечет за собой фрустрации и депрессии. Тактические цели — цели, которые ставятся исходя из стратегических ориентиров и конкретизируют ценностные компоненты стратегической цели. Тактические цели — это, по сути, шаги и задачи, направленные на реализацию стратегических целей.
111	Перечислите признаки стратегического управления. Ответ: Признаками стратегического управления являются: гибкое управление, ориентация на потребителя, долгосрочное планирование, персонал является основной составляющей организации
112	Для чего проводится экспертная оценка внутренней среды организации? Ответ: Экспертная оценка внутренней среды организации проводится для выявления ее сильных и слабых сторон. При этом в пяти сфера деятельности (кадры, организация управления, производство, маркетинг, финансы)

**3.5.2 Шифр и наименование компетенции \_\_\_\_\_ ПКв-3 Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений (ИД1 ПКв-3 - Сравнивает и анализирует современные методы стратегического управления процессами**

**планирования производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации)**

Номер вопроса (задачи, задания)	Текст вопроса
113	<p>Стратегический анализ рисков предприятия какие аспекты может включать?                      Ответ: при анализе рисков предприятия целесообразно выделять следующие аспекты анализа: основные источники рисков; оценка вероятности получения убытков (или недостижения результата), связанных с отдельными источниками рисков; действия, позволяющие снизить трудности преодоления возникающих рисков.                      Как правило, редко встречаются риски, имеющие единичный характер воздействия. В своем большинстве все виды рисков взаимосвязаны, что значительно затрудняет выбор методики проведения их анализа. Прежде всего, анализ рисков необходимо выполнять, разбив все риски на три основные категории:                      риски СЗХ и внешней деловой окружающей среды;                      риски конкретного предприятия или внутренние риски;                      риски определенного проекта, стратегии, продукта.</p>
112	<p>Назовите основные этапы анализа и оценки риска отдельного предприятия или бизнеса.                      Ответ:                      1 этап. Анализ и оценка уровня идентифицированных рисков и выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на результат, который может быть получен вследствие реализации стратегии развития предприятия.                      2 этап. Выявление и анализ показателей, характеризующих уровень влияний внешних и внутренних факторов, выбранных на предыдущем этапе.                      3 этап. Выбор оптимального количества показателей, с помощью которых может быть отслежена динамика влияния факторов риска на планируемый результат.                      4 этап. Выбор контрольных показателей и установление нормативных границ изменения этих показателей для достижения оптимально допустимого размера риска.                      5 этап. Определение метода анализа риска (построение моделей, экспертная оценка, математические методы исследования статистических данных, выбор аналога).                      6 этап. Разработка системы управления рисками на предприятии и выявление способов их оптимизации.</p>
113	<p>Какие стадии включает процесс стратегического управления?                      Ответ: Процесс стратегического управления включает 3 стадии:                      Стратегическое планирование, в том числе выработка миссии и целей, SWOT-анализ, выработка стратегии.                      Реализация стратегии, в том числе организационная структура, информационная система, кадры, культура.                      Стратегический контроль, в том числе критерии показателя контроля, мониторинг и анализ.                      Стратегический план это последовательность действий для достижения поставленных целей.                      Стратегический план это документ, включающий в себя формулировку миссии организации, ее целей, анализ внешней и внутренней среды, выработанную стратегию, а также последовательность действий по ее реализации.                      Стратегическое планирование - это деятельность по разработке стратегии и ее конкретизации в виде стратегического плана.                      Стратегическое планирование определяет, какие продукты будет выпускать организация, на каких рынках она будет присутствовать, какие ресурсы вовлекать, какие технологии использовать. В конечном счете, стратегия развития определяет конкурентные преимущества.                      Этап реализации стратегии не менее важен, чем этап ее формирования в рамках стратегического планирования. Каждая стратегия формируется для ее воплощения.</p>
114	<p>При проведении SWOT-анализа обязательным является оценка ситуации в условиях рисков с предполагаемых точек зрения, перечислите их.                      Ответ: В условиях рисков при проведении SWOT-анализа придерживаются следующих точек зрения:                      а) потенциальных и действительных покупателей, клиентов компании, так называемой целевой группы (здесь могут помочь и простейшие опросы собственных покупателей и покупателей конкурентов);                      в) ближайших конкурентов;                      с) лидера рынка, если лидером не является ваша компания;</p>
115	<p>Для каких компаний подходит подход, когда при разработке стратегии внешняя среда разбивается на стратегические зоны хозяйствования, а внутренняя на стратегические единицы бизнеса?                      Ответ: Современная концепция стратегического менеджмента предполагает при разработке стратегии организации выделение во внешней среде стратегических зон хозяйствования (СХЗ) и внутри организации - стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Такой подход актуален для диверсифицированных компаний, чья деятельность распространяется на многочисленные рынки и рыночные сегменты.</p>
116	<p>Назовите этапы разработки матрицы McKinsey в условиях рисков.                      Ответ: Выделяют 5 ключевых последовательных этапов для правильного построения матрицы: выбор критериев, оценка веса критерия, оценка каждого критерия, выбор целевых сегментов, прогноз потенциала сегментов.</p>

117	Какие стратегии относятся к базовым стратегиям? Ответ: К базовым относятся такие стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития фирмы: стратегия роста; стратегия сокращения; комбинированная стратегия.
118	Кратко охарактеризуйте для чего необходим SWOT-анализ Ответ: SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.
119	На что нацелена стратегия минимизации издержек? Ответ: Стратегия минимизации издержек(лидерства по издержкам) нацелена на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами. Продукция при этом может продаваться либо по более низким ценам, чем у конкурентов, либо по сопоставимым ценам.
120	Кратко опишите стратегию диверсифицированного роста Ответ: диверсифицированный рост - развитие на основе проникновения в другие отрасли (горизонтальная диверсификация предполагает реализацию технологически новой продукции на существующем рынке; конгломеративная диверсификация - реализацию технологически новой продукции на новых рынках; концентрическая или централизованная диверсификация - создание новых производств, совпадающих с профилем организации).

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

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости, а также методическими указаниями:

Стратегический менеджмент [ЭИ]: задания самостоятельной работы студентов / Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; сост. И. П. Богомолова, Василенко И. Н., Воронцова Ю.Н. – Воронеж : ВГУИТ, 2021. – 19 с. <https://education.vsuuet.ru/>

*В методических указаниях указывается порядок проведения оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, и выставления оценки по дисциплине.*

*Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.*

**5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине/практике**

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
<p><b>Шифр и наименование компетенции</b> _____</p> <p>ПКв-1 Способен планировать, координировать и обеспечивать интегрированную комплексную деятельность по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации (ИД1ПКв-1 - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координирования и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации)</p>					
<b>Знать</b>	Знание стратегических и оперативных целей и задач системы управления рисками в организации.	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>Уметь</b>	Умение производить диагностику существующей в организации практики управления рисками.	Решение практических задач	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя	Отлично	Освоена

			алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения		(повышенный)
<b>Владеть</b>	Навыки определения потребности в обучении персонала по вопросам управления рисками и непрерывностью бизнеса, управления в чрезвычайных и кризисных ситуациях.	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Выполнение рпр	обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			запись алгоритма решения РПР у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде	Хорошо;	Освоена (повышенный)

			правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения		
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>Шифр и наименование компетенции</b> _____					
ПКв-3 Способен к стратегическому управлению ключевыми экономическими показателями в процессе планирования деятельности организации и ее подразделений (ИД1ПКв-3 - Сравнивает и анализирует современные методы стратегического управления процессами планирования производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации)					
<b>Знать</b>	Знание базовые методы стратегического управления, в том числе планирования деятельности организации и ее подразделений.	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительн о	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительн о	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>Уметь</b>	Умение применять базовые методы стратегического управления, в том числе планирования деятельности организации и ее подразделений на основе оценки отраслевого рынка, потребителей и поставщиков	Решение практических задач	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительн о	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)

	с использованием ключевых показателей.		результатами обучения		
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>Владеть</b>	Навыки стратегического управления с целью определения потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях с учетом результатов оценки целевых рынков и отраслевой направленностью деятельности организации и ее подразделений.	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительн о	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Выполнение рпр	обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительн о	Не освоена (недостаточный)
			запись алгоритма решения РПР у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)

			<p>неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения</p>		
			<p>обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения</p>	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			<p>обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения</p>	Отлично	Освоена (повышенный)