

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

ФАКУЛЬТЕТ АГРОНОМИИ И ЭКОЛОГИИ

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета

Агрономии и экологии

профессор

 Радонов А.И.

«15» июня 2021г.

Рабочая программа дисциплины
Стратегический менеджмент на предприятиях АПК

(Адаптированная программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья
и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным
образовательным программам высшего образования)

Направление подготовки
35.04.04 Агрономия

Направленность
«Земледелие»

Уровень высшего образования
Магистратура

Форма обучения
очная и заочная

Краснодар
2021

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК» разработана на основе ФГОС ВО 35.04.04 Агрономия утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ 26.07. 2017 г. № 708.

Автор:

Кандидат соц. наук, доцент



Е. А. Бритикова

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 19.04.2021г. протокол №11

Заведующий кафедрой
профессор



Е. А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета агрономии и экологии, протокол от 07.06.2021 № 11

Председатель
методической комиссии
канд. биол.наук ,доцент



Н. В. Швыдкай

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы
канд. с.-х. наук, профессор



В.П. Василько

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК» является формирование комплекса знаний об анализе состояния и планировании мероприятий в области стратегического менеджмента в организациях АПК, в том числе стратегического управления на государственном уровне отрасли сельского хозяйства в условиях постоянных изменений внешней среды, политической и экономической ситуации, также направлений совершенствования существующей системы стратегического управления.

Задачи:

- получение знаний о методологии, инструментарии и элементах стратегического менеджмента с учетом условий рыночной экономики и общественных преобразований;
- формирование умений проводить анализ в области стратегического менеджмента, планировать организацию профессиональной деятельности в области стратегического управления;
- выработать навыки оперирования современными методами диагностики, анализа и решения проблем стратегического менеджмента, способность разрабатывать системы стратегического контроля.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате изучения дисциплины «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК» обучающийся должен получить знания и навыки для успешного освоения следующих трудовых функций и выполнения следующих трудовых действий:

Профессиональный стандарт «Агроном», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.07.2018 № 454н.

Трудовая функция Управление производством растениеводческой продукции

Трудовые действия Разработка стратегии развития растениеводства в организации

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

УК-3 – Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

ОПК-5. Способен осуществлять технико-экономическое обоснование проектов в профессиональной деятельности

ОПК-6. Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства

3 Место дисциплины в структуре ОП магистратуры

Дисциплина «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК» относится к дисциплинам обязательной части подготовки обучающихся по направлению 35.04.04 Агрономия, направленность «Земледелие».

4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетных единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа	35	11
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	34	10

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
— лекции	18	4
— практические	16	6
— внеаудиторная	1	1
— зачет	-	-
Самостоятельная работа	73	97
Итого по дисциплине	108/3	108/3

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемого курса обучающиеся сдают зачет.

Дисциплина изучается: в очной форме: 2 курс, 3 семестр;

в заочной форме: 2 курс, 4 семестр

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Стратегическое планирование и управление в системе современного менеджмента 1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки	УК-2 УК-3 ОПК -5 ОПК-6	3	2	1	8
2	Основы стратегического менеджмента на предприятиях АПК 1. Стратегическое планирование и управление 2. Процесс стратегического менеджмента и стратегическое видение					

3	<p>Законодательные основы стратегического менеджмента</p> <p>1. Нормативные и законодательные акты, формирующие механизм государственного стратегического управления.</p> <p>2. Методология стратегического государственного управления и формирование системы государственного стратегического управления в Российской Федерации</p>	<p>УК-2</p> <p>УК-3</p> <p>ОПК-5</p> <p>ОПК-6</p>	3	2	2	8
4	<p>Разработка стратегии</p> <p>1. Миссия, цели, задачи</p> <p>2. Стратегические перспективы предприятия</p> <p>3. Стратегический потенциал</p>	<p>УК-2</p> <p>УК-3</p> <p>ОПК-5</p> <p>ОПК-6</p>	3	2	2	8
5	<p>Виды стратегий</p> <p>1. Три вида стратегий</p> <p>2. Корпоративные стратегии</p> <p>3. Функциональные стратегии</p>	<p>УК-2</p> <p>УК-3</p> <p>ОПК-5</p> <p>ОПК-6</p>	3	2	2	8
6	<p>Стратегический анализ</p> <p>1. Инструменты стратегического анализа.</p> <p>2. Эталонные стратегии</p>	<p>УК-2</p> <p>УК-3</p> <p>ОПК-5</p> <p>ОПК-6</p>	3	2	2	8
7	<p>Реализация стратегии</p> <p>1. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи</p> <p>2. Лоббирование как фактор реализации стратегии</p> <p>3. Процесс стратегического менеджмента и его особенности.</p>	<p>УК-2</p> <p>УК-3</p> <p>ОПК-5</p> <p>ОПК-6</p>	3	2	2	8

8	Глобальные тренды развития государственного стратегического управления в АПК 1. Прогнозирование, планирование, 2. Программирование как элементы государственного стратегического управления. 3. Цифровизация агропромышленного комплекса	УК-2 УК-3 ОПК -5 ОПК-6	3	2	2	9
9	Стратегии управления развитием организации 1. Управление рисками предприятия 2. Контроль за реализацией стратегии 3. Оценка эффективности стратегии	УК-2 УК-3 ОПК-5 ОПК-6	3	2	2	8
Итого				18	16	73

Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Стратегическое планирование и управление в системе современного менеджмента 1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки	УК-2 УК-3	4	0,25	0,75	10

2	<p>Основы стратегического менеджмента на предприятиях АПК</p> <p>1.Стратегическое планирование и управление</p> <p>2.Процесс стратегического менеджмента и стратегическое видение</p>	ОПК-5 ОПК-6	4	0,25	0,75	10
3	<p>Законодательные основы стратегического менеджмента</p> <p>1.Нормативные и законодательные акты, формирующие механизм государственного стратегического управления.</p> <p>2. Методология стратегического государственного управления и формирование системы государственного стратегического управления в Российской Федерации</p>	УК-2 УК-3	4	0,5	0,75	10
4	<p>Разработка стратегии</p> <p>1.Миссия, цели, задачи</p> <p>2. Стратегические перспективы предприятия</p> <p>3. Стратегический потенциал</p>	УК-2 УК-3 ОПК-5 ОПК-6	4	0,5	0,75	10
5	<p>Виды стратегий</p> <p>1.Три вида стратегий</p> <p>2.Корпоративные стратегии</p> <p>3Функциональные стратегии</p>	УК-3 ОПК-5 ОПК-6	4	0,25	0,5	10
6	<p>Стратегический анализ</p> <p>1.Инструменты стратегического анализа.</p> <p>2.Эталонные стратегии</p>	УК-2 УК-3 ОПК-5	4	0,75	0,5	11

7	Реализация стратегии 1. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи 2. Лоббирование как фактор реализации стратегии 3 Процесс стратегического менеджмента и его особенности.	УК-2 УК-3 ОПК-5 ОПК-6	4	0,25	0,75	12
8	Глобальные тренды развития государственного стратегического управления в АПК 1.Прогнозирование, планирование, 2.Программирование как элементы государственного стратегического управления. 3.Цифровизация агропромышленного комплекса	УК-3 ОПК-5 ОПК-6	4	0,75	0,75	12
9	Стратегии управления развитием организации 1. Управление рисками предприятия 2. Контроль за реализацией стратегии 3.Оценка эффективности стратегии	УК-2 УК-3 ОПК-5 ОПК-6	4	0,5	0,5	12
Итого				4	6	97

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: метод. указания для самостоятельной работы обучающихся по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, направленность «Земледелие» / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 54 с.
https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_SM35.04.04SamRab_Zemledelie_.pdf

2. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: метод. указания для контактной работы с обучающимися по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, направленность «Земледелие» / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 63 с. https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_SMnaAPK_35.04.04_Zemledelie_dlja_kontaktnoi_raboty.pdf

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОП
УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	
2	Б2.О.01 Производственная практика
3	<i>Б1.О.06 Стратегический менеджмент на предприятиях АПК</i>
4	Б2.О.01.02(П) Научно-исследовательская работа
4	Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
УК-3 – Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели	
3	<i>Б1.О.06 Стратегический менеджмент на предприятиях АПК</i>
4	Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-5 – Способен осуществлять технико-экономическое обоснование проектов в профессиональной деятельности	
2	Б2.О.01 Производственная практика
2	Б2.О.01.01 (П) Технологическая практика
3	Б1.О.07 Основы коммерциализации технологических достижений
3	<i>Б1.О.06 Стратегический менеджмент на предприятиях АПК</i>
3	Б1.О.08 Инновационные технологии в агрономии
4	Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-6 – Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства	
2	Б1.О.05 Методика профессионального обучения
2	Б2.О.01 Производственная практика
2	Б2.О.01.01 (П) Технологическая практика
3	<i>Б1.О.06 Стратегический менеджмент на предприятиях АПК</i>
3	Б1.О.08 Инновационные технологии в агрономии
4	Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла					
ИД - 1: — последова-	Студент допускает значительные	Уровень студента недостаточно	Студент относительно пол-	Студент свободно ориен-	Доклад

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>тельность шагов для достижения результата деятельности;</p> <p>— возможные пути (алгоритмы) внедрения в практику результатов проекта (или осуществляет его внедрение).</p> <p>ИД - 2</p> <p>— формировать план-график реализации проекта в целом и план контроля его выполнения.</p> <p>ИД - 3</p> <p>— навыками разработки концепций проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты;</p>	ошибки и обнаруживает лишь начальную степень ориентации в материале	высок. Допускаются ошибки и затруднения при изложении материала	но ориентируется в материале и отвечает без затруднений при контроле знаний. Допускает незначительное количество ошибок. Способен к выполнению сложных заданий	тируется в материале и отвечает без затруднений. Способен к выполнению сложных заданий, постановке целей и выборе путей их реализации	<p>(знания, умения)</p> <p>кейс-задание (знания, умения, навыки)</p> <p>Творческое задание (умения, навыки)</p> <p>тест (знания, умения, навыки)</p>
УК-3 – Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели					
<p>ИД - 1</p> <p>— варианты решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации.</p> <p>ИД - 2</p> <p>— анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними.</p> <p>ИД - 3</p> <p>— навыками разработки стратегии</p>	Студент допускает значительные ошибки и обнаруживает лишь начальную степень ориентации в материале	Уровень студента недостаточно высок. Допускаются ошибки и затруднения при изложении материала	Студент относительно полно ориентируется в материале и отвечает без затруднений при контроле знаний. Допускает незначительное количество ошибок. Способен к выполнению сложных заданий	Студент свободно ориентируется в материале и отвечает без затруднений. Способен к выполнению сложных заданий, постановке целей и выборе путей их реализации	<p>Доклад (знания, умения)</p> <p>кейс-задание (знания, умения, навыки)</p> <p>Творческое задание (умения, навыки)</p>

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности.					тест (знания, умения, навыки)
ОПК-5. Способен осуществлять технико-экономическое обоснование проектов в профессиональной деятельности					
ИД - 1 — основные производственно-экономические показатели проекта в агроинженерии. ИД - 2 — анализировать основные производственно-экономические показатели проекта в агроинженерии; — разрабатывать предложения по повышению эффективности проекта в агроинженерии. ИД - 3 — методами экономического анализа и учета показателей проекта в агроинженерии.	Студент допускает значительные ошибки и обнаруживает лишь начальную степень ориентации в материале	Уровень студента недостаточно высок. Допускаются ошибки и затруднения при изложении материала	Студент относительно полно ориентируется в материале и отвечает без затруднений при контроле знаний. Допускает незначительное количество ошибок. Способен к выполнению сложных заданий	Студент свободно ориентируется в материале и отвечает без затруднений. Способен к выполнению сложных заданий, постановке целей и выборе путей их реализации	Доклад (знания, умения) кейс-задание (знания, умения, навыки) Творческое задание (умения, навыки) тест (знания, умения, навыки)
ОПК-6 –. Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства					
ИД - 1 — способы определения задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации. ИД - 2 — работать с информационными	Студент допускает значительные ошибки и обнаруживает лишь начальную степень ориентации в материале	Уровень студента недостаточно высок. Допускаются ошибки и затруднения при изложении материала	Студент относительно полно ориентируется в материале и отвечает без затруднений при контроле знаний. Допускает незначительное	Студент свободно ориентируется в материале и отвечает без затруднений. Способен к выполнению сложных заданий, постановке	Доклад (знания, умения) кейс-задание (знания, умения, навыки)

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

системами и базами данных по вопросам управления персоналом. ИД - 3 — методами управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой.			количество ошибок. Способен к выполнению сложных заданий	целей и выборе путей их реализации	Творческое задание (умения, навыки) тест (знания, умения, навыки)
--	--	--	--	------------------------------------	--

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

Темы докладов

1. Понятие стратегического менеджмента и его роль
2. Стратегическое самоопределение организации
3. Стратегическое видение руководителя
4. Система ценностей организации
5. Миссия и социальные обязательства организации
6. Аналитико-прогностическое обеспечение стратегического планирования
7. Нормативно-правовые акты государственного стратегического значения
8. Федеральный закон РФ «О стратегическом планировании»
9. Особенности разработки нормативных документов стратегического развития
10. Стратегия развития АПК. Ее значение в государственном масштабе
11. Школа дизайна (проектирования): формирование стратегии как процесс осмысления
12. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс
13. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс
14. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс
15. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс
16. Гуру стратегического менеджмента – К. Эндрюс
17. Гуру стратегического менеджмента – И. Ансофф
18. Стратегия ограниченного роста (стратегии стабилизации).
19. Сегментация рынка: текущее состояние и стратегические изменения структуры потребителей
20. Входные барьеры в отрасли
21. Продуктовый портфель и методы его анализа. Анализ продуктовой стратегии
22. SWOT-анализ как базовый инструмент стратегических исследований
23. PEST- анализ в процессе изучения макроокружения организации

24. Матрица БКГ при портфельном анализе
25. Концепция 5 сил М. Портера
26. Факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.)
27. Мотивация персонала
28. Причины возникновения сопротивления изменениям
29. Характеристика индивидуального и группового сопротивления
30. Руководство процессом внесения коррективов
31. Прогнозирование в системе стратегического управления
32. Планирование на основе прогнозов
33. Программирование как эффективный инструмент в разработке стратегии
34. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров
35. Отраслевые возможности и угрозы для диверсифицированных организаций
36. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения
37. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс
38. Школа внешней среды: формирование стратегии как модернизационный процесс.
39. Значение организационной культуры для реализации стратегии
40. Факторы макро- и мезо- среды организации, влияющие на формирование стратегии и ее стратегический выбор

Тематика докладов для выполнения самостоятельной контролируемой работы:

1. Суть разработки и реализации стратегии компании и фирмы
2. Задача менеджера по созданию и реализации стратегий компании и фирмы
3. Управление циклами развития товара
4. Дерево принятия решений
5. Матрицы анализа диверсифицированных компаний. Разработка корпоративной стратегии
6. Стратегии диверсификации в связанных отраслях
7. Стратегии диверсификации в несвязанных отраслях
8. Диверсификация и стратегии ликвидации бизнеса
9. Стратегии для конкуренции в новых отраслях и отраслях, находящихся в стадии зрелости
10. Стратегии для фирм, действующих в отраслях стагнации и спада
11. Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях и на международных рынках
12. Стратегии в раздробленных отраслях
13. Стратегии на международных рынках
14. Стратегии и конкурентные преимущества в диверсифицированных компаниях
15. Основные черты стратегий вертикальной интеграции
16. Использование маркетинговой стратегии в стратегическом менеджменте
17. Корпоративные стратегии диверсификации
18. Суть корпоративной стратегии диверсификации
19. Необходимость и направления диверсификация. Вхождение в новый бизнес
20. Оценка конкурентного статуса
21. Стратегия и конкурентное преимущество компании
22. Как компания может завоевывать и удерживать конкурентное преимущество?
- Основные типы стратегий. Подходы по созданию конкурентного преимущества и оборонительных мероприятий по его удержанию
23. Матрица «рост рынка/привлекательность в конкуренции»
24. Общее и оперативное окружение организации
25. Варианты стратегического состояния компании

26. Стратегии диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации. Стратегический анализ диверсифицированных компаний
27. Определение текущей стратегии компании
28. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа
29. Оценка пространственного положения организации в системе координат
30. Оценка эффективности текущей стратегии маркетинга организации
31. Риск стратегии узкой специализации. Аргументы в поддержку диверсификации
32. Сравнение привлекательности отраслей и сил хозяйственных подразделений
33. Стратегические соответствия бизнесов организации и возможности их использования для усиления стратегической позиции организации
34. Изобразить схематично метод стратегического анализа «Дерево целей».
35. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации
36. Управление кризисной ситуацией
37. Гуру стратегического менеджмента – М. Портер
38. Гуру стратегического менеджмента – Г. Минцберг
39. Гуру стратегического менеджмента – Г. Хэмел
40. Корпоративность и стратегии реструктуризации портфеля
41. Многонациональные стратегии диверсификации
42. Комбинирование диверсифицированных стратегий
43. Эффективность ценовой политики, системы продвижения и распределения товаров и услуг
44. Оценка эффективности стратегического управления в организации
45. Формализация стратегической информации
46. Оценка стратегической гибкости
47. Синергизм и внутренняя взаимосвязь
48. Внеэкономические факторы эффективности стратегии организации
49. Управление стратегическими рисками в организации: цели и методы
50. Общее содержание стратегического управления в государственном масштабе.

Кейс-задание

Примеры кейс-заданий

Обучающиеся моделируют и защищают перед группой конкретные ситуации по следующим проблемным аспектам:

1. Анализ документов стратегического значения (Студент изучает документы Российской Федерации, относящиеся к стратегическим планам развития. Представляет анализ в части определения принципов, целеполагания, задач стратегического управления в России, субъектно-объектного состава)

2. Составление системы стратегического управления в Российской Федерации. Студент выявляет все уровни управления и элементы системы стратегического управления, которые представляет схематично в виде структуры

3. Разработка матрицы Boston Consulting Group (БКГ). Изучив базовые компоненты классической матрицы БКГ, студент применяет данную матрицу к выбранной организации, используя технологии по ее разработке.

4. Формирование матрицы General Electric (McKinsey). Изучив базовые компоненты классической матрицы McKinsey, выявить особенности в своей организации при реализации стратегии

5. Разработка матрицы «Жизненный цикл-стратегия». Студент на базе данных определенной организации выявляет стратегические зоны хозяйствования (СХЗ) оценивает привлекательность этих зон.

Оценка конкурентного статуса.

6. Особенности оценки государственного стратегического управления Разработка стратегии развития организации (совершенствование стратегического управления организацией)

7. Кейс-задание «Кентавр»

Вы являетесь собственником фирмы «Кентавр» по производству компьютеров. В штате фирмы – 200 человек. Объем выпускаемой продукции – 10 тыс. компьютеров в год. Ваша фирма ощущает жесткую конкуренцию, однако Вы настроены победить соперников. У Вас есть четкая конечная цель.

Конечная цель:

Вариант А

Фирма «Кентавр» через 1 год

Вы собственник фирмы, продукция которой пользуется спросом. Объем реализации – 12 тыс. компьютеров в год. Вы достигли этих результатов за счет банкротства некоторых конкурентов и удачных маркетинговых действий. Выбрав эту цель, укажите 5 принципов.

Вариант Б

Фирма «Кентавр» через 5 лет

Вы собственник фирмы по производству компьютеров, которые пользуются повышенным спросом. Объем реализованной продукции достиг 226 тыс. шт. в год. Открыто 2 крупных филиала в России и Польше. Успех достигнут за счет применения новых технологий. Выбрав эту цель, укажите 8 принципов.

Вариант В

Фирма «Кентавр» через 15 лет.

Вы собственник фирмы, одной из ведущих в отрасли. Ежегодно производится 6,2 млн. компьютеров. Филиалы открыты в 60 странах мира. Фирма достигла успеха за счет применения современных технологий, новых открытий, грамотных методов управления. Выбрав эту цель, укажите 12 принципов.

Принципы достижения конечных целей:

1. Любым способом обеспечивать потребителей товарами.
2. Разрабатывать новые и лучшие товары, не смотря на значительные затраты времени и средств.
3. Давать возможность менеджерам самостоятельно принимать решения.
4. Вести себя с людьми так, как Вы бы хотели, чтобы поступали с Вами.
5. Сохранять стабильные цели, даже при жесткой конкуренции.
6. Оценивать людей за продолжительный промежуток времени.
7. Не беспокоиться о развитии служащих, пока Вы не решите собственные задания или пока Ваша фирма не наберет «нужных оборотов».
8. Создавать самоуправляемые рабочие группы, потому что это приводит к повышению морального состояния.
9. Быть жестким приверженцем долгосрочных планов, не обращая внимания на жесткую конкуренцию.
10. Пытаться зарабатывать на быстрой распродаже продукции благодаря удачной рекламе.
11. Достигать быстрых целей наперекор всему, если это приводит к получению прибыли.
12. Создать такое обслуживание потребителей, которое порождало бы повторный бизнес.
13. Стимулировать людей к поиску способов более эффективной работы.
14. Использовать своевременную награду.
15. Определить несколько ключевых аспектов, наиболее важных для долгосрочного успеха.
16. Регулярно модернизировать производство, вкладывая деньги в новые и лучшие способы работы, даже если это требует значительных затрат.
17. Не уделять внимание разработке новых товаров и услуг, кроме случаев, когда прибыль высокая, а риск минимальный.

18. Уделять особое внимание своим предчувствиям, что часто является результатом фактов, которые накопились в подсознании.
19. Браться за выполнение только тех заданий, для выполнения которых у сотрудников фирмы требуются знания и умения.
20. Повышать или занижать цены ради достижения текущих целей, в зависимости от конкуренции.
21. Подчеркивать, что качество – ключ к повышению продуктивности труда.
22. Инвестировать в основные достижения, новые товары, предприятия, оборудование, даже если это не сразу принесет прибыль.
23. Понимать, что люди, непосредственно связанные с какой-либо работой, знают о ней больше, чем другие, и использовать их.
24. Минимизировать затраты, стремясь к экономии.
25. Использовать в большей мере старое оборудование, потому что это дешевле, чем использовать новое.

Творческое задание

Примеры творческих заданий

Выполнение творческого задания предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других обучающихся (методом взаимного рецензирования).

На практическом занятии применяются интерактивные технологии обучения. Магистранты готовят и защищают перед оппонентами индивидуальные задания по следующим проблемным аспектам:

1. Оценка внутренней и внешней среды организации. Опишите применение системного подхода к стратегическому управлению. Анализ инновационного потенциала организации. Охарактеризуйте уровни разработки и реализации стратегии, которые охватывает стратегический анализ

2. Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы. Объясните суть PEST-анализа внешней макросреды органа государственной власти или муниципального управления. Конкурентоспособность организации в стратегической перспективе. Опишите особенности стратегического планирования в условиях экономического кризиса

3. Анализ хозяйственного портфеля компании. Разработайте модель системы ключевых стратегических показателей результативности и эффективности деятельности организации (органа государственной власти или муниципального управления) в части их вклада в обеспечение устойчивого социально-экономического развития РФ и региона (регионов) России.

4. Пронумеруйте последовательность шагов в цикле стратегического управления:

- | | |
|---|---|
| -стратегический выбор | -анализ внешней среды |
| -разработка миссии и стратегических целей | -создание систем стратегического контроля |
| -анализ внутренней среды | -разработка стратегических альтернатив |
| -реализация стратегии | |
| -создание оргструктуры | |

5. Проанализируйте, в каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегический менеджмент?

6. Аргументируйте верно выбранное положение. Стратегическое управление осуществляется посредством мышления:

- « от прошлого - через настоящее - к будущему»;
- « от образа будущего – к настоящему и снова – к будущему».

7. Определить задачи стратегического управления конкретного предприятия
8. Конкурентоспособность организации в стратегической перспективе. Опишите особенности стратегического планирования в условиях экономического кризиса
9. Анализ хозяйственного портфеля компании. Разработайте модель системы ключевых стратегических показателей результативности и эффективности деятельности организации в части их вклада в обеспечение устойчивого социально-экономического развития РФ и региона (регионов) России.
10. Оценка эффективности реализации стратегии. (по конкретному предприятию)

Тесты

Примеры тестовых заданий

1. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами
 - а) античных философов
 - б) китайских философов
 - в) немецких военных стратегов
2. Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?
 - а) она реализуема лишь с дисциплинированными работниками
 - б) она оторвана от реальных условий принятия решений
 - в) уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда
3. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегическое управление – это управление по ...»
 - а) результатам
 - б) прогнозам
 - в) предвидению
4. В теории стратегического управления философия организации – это форма выражения _____, совокупность важнейших принципов и качественных целей организации.
 - а) образа
 - б) миссии
 - в) стратегии
5. Процесс формирования стратегии, ее реализации и контроля соответствия достигнутых результатов запланированным целям – это:
 - а) стратегический менеджмент
 - б) стратегический процесс
 - в) стратегическое планирование
 - г) стратегическое управление
4. Выберите, что относится к предпосылкам глобализации:
 - а) Возможность добиться глобальной экономии на издержках производства.
 - б) Сходные запросы потребителей разных стран.
 - в) Международная экономическая интеграция.
7. Определите, что лежит в основе конгломератной интеграции:

- а) Единое управление.
- б) Общность финансов.
- с) Близость технологий отдельных фирм.
- д) Отношения собственности.

8. Выберите элементы, которые, по мнению Э.А. Уткина, должна включать миссия организации:

- а) внутренняя концепция
- б) описание продуктов
- с) технология
- д) цели организации

9. Определите основную цель, смысл существования организации и её общепризнанное предназначение:

- а) политика
- б) стратегия
- с) миссия
- д) видение

10. Укажите обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов:

- а) политика
- б) стратегия
- с) миссия
- д) видение

Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля

Компетенция: Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-2)

Вопросы для проведения зачета

1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки
2. Сущность и содержание миссии органа государственной власти или муниципального управления
3. Научные подходы и методы менеджмента в государственном стратегическом управлении
4. Методологическая основа современного государственного стратегического управления
5. Модели государственного регулирования и социально-экономического развития экономики
6. Сущность стратегического планирования и управления
7. Признаки хорошего менеджмента
8. Пять задач стратегического менеджмента
9. Определения стратегии в различных трактовках классиков стратегического менеджмента: по Л. Чандлеру, И. Ансоффу, Г. Минцбергу
10. Виды стратегий поведения фирм по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду
11. Сущность теории управления резервами
12. Понятие стратегии развития предприятия

13. Базовые модели стратегического планирования
14. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия
15. Формирование стратегического видения
16. Эволюция конкуренции в рыночной экономике

Практические задания для проведения зачета

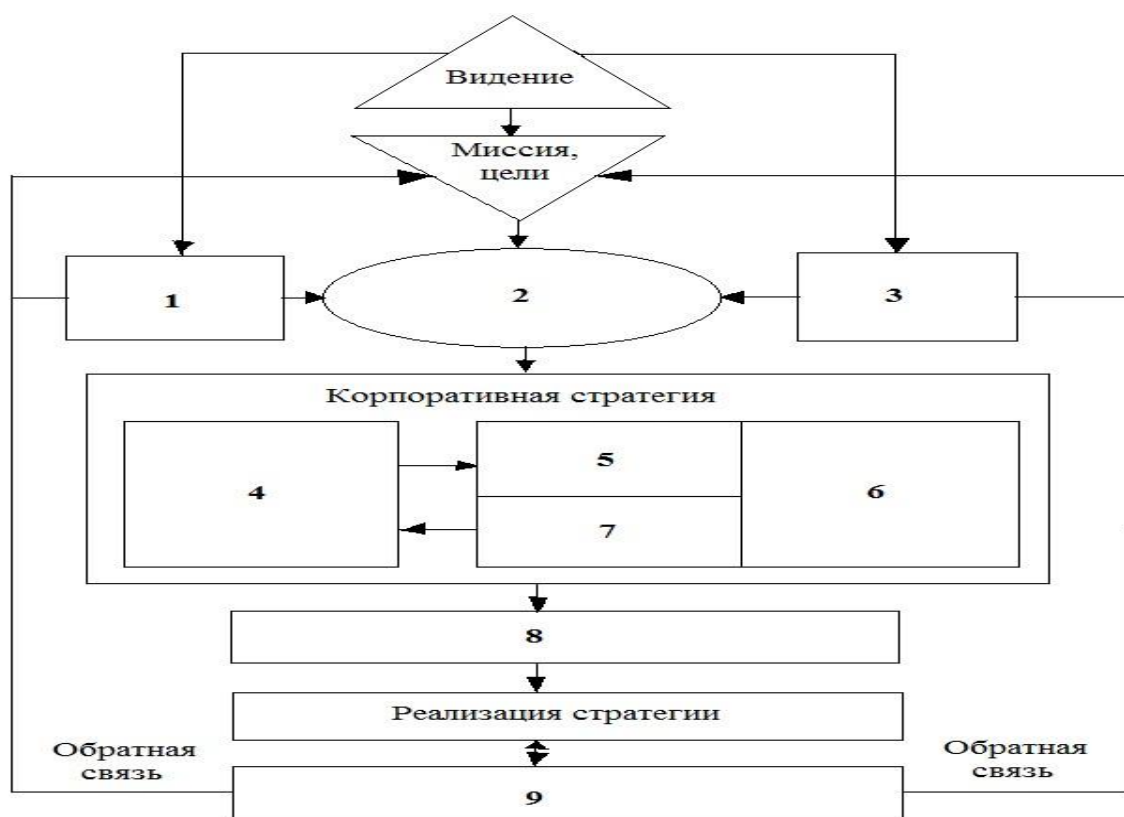
1. Навыки аналитического мышления. Ранжировать по степени важности для стратегического управления
 - сбор качественной информации;
 - обработка обширных данных;
 - классификация материалов по заданным критериям;
 - сопоставление данных и установление взаимосвязи;
 - беспристрастная оценка информации;
 - логическое мышление;
 - стройное изложение мыслей;
 - умение оперировать фактами;
 - расстановка приоритетов с выделением важного и незначительного;
 - критическое мышление (избирательное восприятие поступающей информации);
 - поиск альтернативных версий;
 - способность к умозаключениям.

2. Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегиям

Наименование подхода	Достоинства	Недостатки
Главный стратегический		
Делегирования полномочий		
Совместный		
Инициативный		

3. Заполните схему «Модель стратегического управления» (схема 1).

Варианты: а) стратегический анализ; б) диагностика внешней среды; в) диагностика внутренней среды; г) стратегический контроллинг; д) функциональные стратегии; е) стратегические приоритеты, ограничения, этапы; ж) стратегии бизнес-единиц; з) стратегии специализированных видов деятельности; и) стратегическая программа действий.



4. Заполнить таблицу «управленческий профиль предприятия по И. Ансоффу»

Наименование фактора	Оценка		
	Слабость	Нейтрально	Сила
Атрибуты управленческого потенциала - менталитет - власть -компетенция -способности			
Атрибуты «климата» организации - органи- зационная культура - делегирование ответственности			
Атрибуты процедуры управления - инфор- мационная структура - процедура принятия решений - возна- граждение и материальное стимулирование (схема для управленческого персонала)			

5. Провести анализ классификации конкурентной силы

Название группы	Возможный тип поведения
Доминирование благоприятное	
Относительно благоприятное	
Неблагоприятное	

Неудовлетворительное	
Безнадежное	

Компетенция: способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3)

Вопросы для проведения зачета

1. Стратегическое управление как непрерывный процесс
2. Преимущества стратегического подхода к управлению
3. Постановка целей
4. Разработка стратегии
5. Факторы, влияющие на стратегию организации
6. Тенденции развития государственного стратегического управления
7. Государственное и муниципальное прогнозирование, планирование, программирование как элементы территориальной стратегии
8. Стратегия, этика и социальная ответственность
9. Критерии успешной стратегии
10. Три вида стратегий
11. Алгоритмизация процесса разработки стратегий
12. Анализ внешней и внутренней среды
13. Инструменты стратегического анализа
14. Эталонные стратегии
15. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи
16. Лоббирование как фактор реализации стратегии
17. Оценка эффективности стратегии
18. Основы формирования технической и социальной политики организации

Практические задания для проведения зачета

1. Заполните таблицу: «Сопоставление стратегического и оперативного управления»

Сравнительный признак	Оперативное управление	Стратегическое управление
Цели		
Пути достижения целей		
Фактор времени		
Средство управления		
Проблема		
Решение управленческих проблем		
Стиль организационного поведения		
Организационная структура		
Структура власти		
Отношение к риску		
Объект внимания менеджмента		
Управленческие навыки		

2. Заполните приведенную ниже таблицу, сгруппировав цели организации по критерию деления на постоянные и разовые.

Цели организации	Разовые	Повторяющиеся
1. Разработать новую модель продукции		
2. Разработать систему учета и контроля, соответствующую мировым стандартам		
3. Корректировать цены на продукцию в зависимости от затрат и качества		
4. Систематически вести учет накладных затрат		
5. Разработать проект формирования предпринимательской сети		
6. Планировать работу бизнес-единиц и функциональных служб		

3. Проверьте возможные противоречия, заложенные в следующие первоначальные формулировки целей, и приведите обоснование вашего мнения.

Формулировка целевых заданий	Есть ли противоречие	
	Да	Нет
1. Снизить издержки производства и повысить инновационный потенциал организации		
2. Повысить объемы продаж и снизить себестоимость выпускаемой продукции		
3. Реализовать стратегию нововведений и ежегодного прироста прибыли		
4. Развивать творческий потенциал и повысить исполнительную дисциплину персонала		
5. Реализовать план социального развития коллектива и обеспечить рост производительности труда		
6. Расширить полномочия работников по принятию решений и усилить контролирующие функции руководства		

4. Определите, к какому из видов бенчмаркинга относится приведенная в таблице характеристика.

Описание	Вид бенчмаркинга
Направлен на изучение процессов конкуренции, которые существуют на рынке.	- ?
Направлен на определение наиболее эффективных операционных практик в рамках конкретной функции компании.	- ?
Предназначен для сопоставления продукции, услуг, бизнес-процессов конкурирующих компаний.	- ?
Сопоставляет конкурентные позиции соперничающих компаний через оценку их продуктов и услуг.	- ?

Компетенция: Способность осуществлять технико-экономическое обоснование проектов в профессиональной деятельности (ОПК-5)

Вопросы для проведения зачета

1. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии
2. Подходы к формированию государственной стратегии
3. Состав и содержание стратегии
4. Методы оценки работы организации
5. Ключевые факторы, определяющие выбор стратегии органов государственной власти или муниципального управления
6. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка
7. Основные типы конкурентной борьбы
8. Формирование стратегии конкурентоспособности
9. Основные критерии оценки эффективности стратегии органов государственной власти или муниципального управления
10. Глобальные тренды развития государственного стратегического управления
11. Эффективность государственного стратегического управления и проблемы ее оценки.
12. Понятие контроля
13. Определение стратегического контроля
14. Стратегический анализ рисков
15. Методы управления конкурентным потенциалом организации
16. Виды конкурентной стратегии
17. Развитие организационной и производственной структур организации
18. Формирование портфелей новшеств и инноваций фирмы

Практические задания для проведения зачета

1. В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,0		

2. Соедините область конкуренции с применимой к ней конкурентной стратегией.

Область конкуренции	Конкурентная стратегия
Глобальная	Стремление к ценовому лидерству
Локальная	Фокусирование на рыночных нишах
Национальная	Дифференциация по качеству и технологии.

3. При выборе организационной структуры, соответствующей стратегии, учитывают первичность стратегии и используют следующие рекомендации. Заполните пробелы в цепочке: **реинжиниринг** ? **Выявление факторов эффективности и неэффективности организационно структуры** ? **Преобразование стратегически значимых видов деятельности в ключевые в организационной структуре** ? ? **Обеспечение сотрудничества и взаимодействия с поставщиками и партнёрами.**

4. Заполните, пожалуйста, пустой квадрант "звёзды" усовершенствованной матрицы Бостонской консалтинговой группы.

Определите:

- а) на что ориентирован стиль ведения бизнеса - на рынок и рост, на сохранение существующей позиции, на сокращение доли рынка;
- б) деловой риск - высокий, средний или низкий;
- в) денежные потоки - положительные, нейтральные или отрицательные;
- г) финансовый риск - высокий, средний или низкий.

Темп роста	Относительная доля рынка	
	ЗВЁЗДЫ стиль; риски; денежные потоки	ВОПРОСЫ предпринимательский стиль; очень высокий деловой риск; отрицательные денежные потоки; очень низкий финансовый риск.
	ДОЙНЫЕ КОРОВЫ контролирующий стиль; средний деловой риск; положительные денежные потоки; средний финансовый риск.	СОБАКИ стиль минимизации затрат; низкий деловой риск; нейтральные денежные потоки; высокий финансовый риск.

5. Постройте SWOT-анализа для конкретного предприятия

Матрица SWOT-анализа

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле СИВ (сила и возможности)	Поле СИУ (сила и угрозы)
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ (слабость и возможности)	Поле СЛУ (слабость и угрозы)

Компетенция: способность управлять коллективами и организовывать процессы производства (ОПК-6)

Вопросы для проведения зачета

1. Технология разработки стратегии
2. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегии организации
3. Стратегия маркетинга

4. Финансовая стратегия
5. Инновационная стратегия
6. Стратегия производства
7. Социальная стратегия
8. Стратегия организационных изменений
9. Экологическая стратегия
10. Структурный анализ конкурентного окружения организации
11. Общие конкурентные стратегии
12. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий
13. Сущность теории управления резервами
14. Государственная инвестиционная политика
15. Государственные программы и подпрограммы
16. Нормативно-правовая база стратегии управления факторами производства
17. Исследование резервов при переоценке основных фондов и их технической инвентаризации
18. Конкурентное преимущество

Практические задания для проведения зачета

1. Постройте схему этапов проведения стратегического контроля за деятельностью предприятия (на примере конкретной организации).
2. Заполнить недостающие элементы в системе направлений стратегической деятельности предприятия



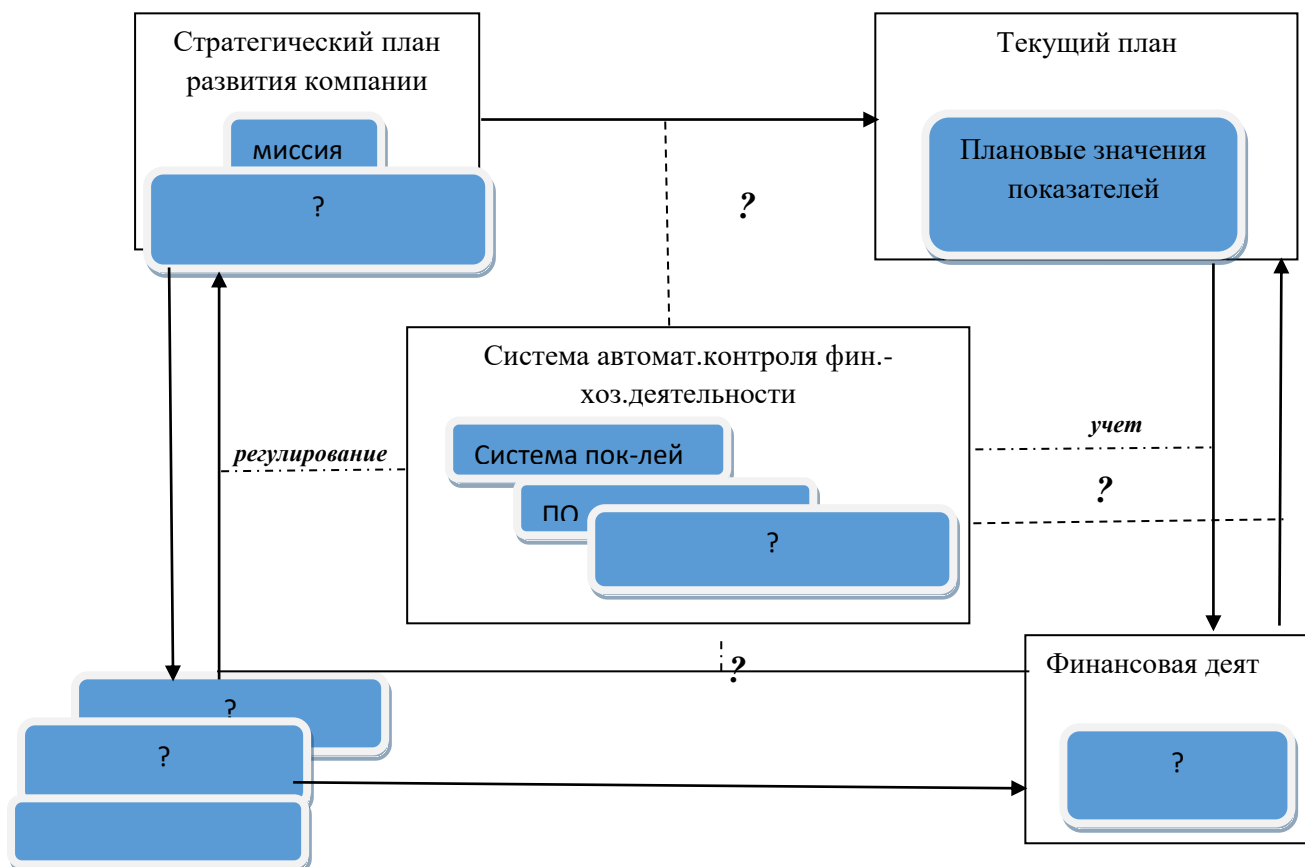
3. Назовите типы архитектуры (оперативная, стратегическая) по приведенным в таблице характеристикам организации.

Сопоставление архитектуры организаций

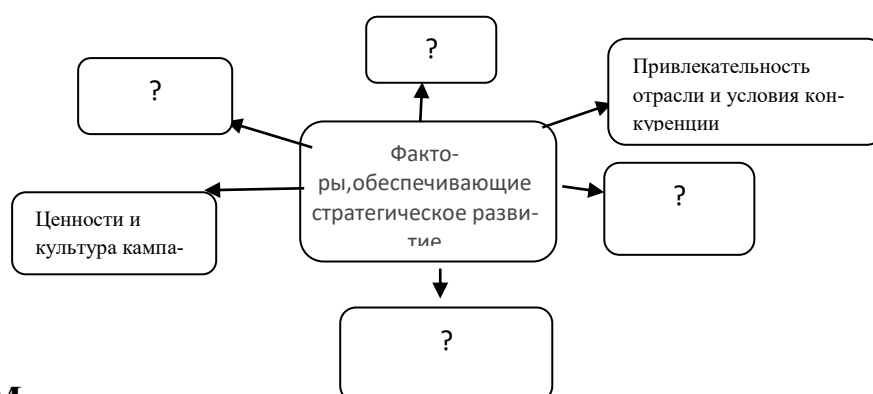
Аспекты	1	2
1. Культура	Ориентирована на производство/маркетинг: успех = агрессивная конкуренция + эффективное производство	Ориентирована на стратегию /гибкость: успех = изобретательность + предвидение/создание потребностей
2. Менеджер	Должен уметь получить прибыль, достичь поставленных целей и контролировать	Предприниматель, —проводник новшеств и благожелательный лидер
3. Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	стратегическое проблемное управление.
4. Контроль сложившейся деятельности	Стратегическое управление.	Стратегический контроль.
5. Информация	Тенденции спроса и прибыльности	Новые проблемы и возможности

6. Структура	1.Функциональная/дивизиональная 2. Стабильная	1. По проектам/матричная 2. Динамичная
7. Власть	1. Децентрализована 2. Сосредоточена в производстве и маркетинге	Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР, новых предприятиях и стратегическом планировании

4. Отобразить недостающие элементы в системе контроля организации



5. Представить основные факторы, обуславливающие стратегическое развитие



7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

Доклад.

Доклад – это письменное или устное сообщение в совокупности с применением компьютерных технологий на основе ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить
- научиться оформлять презентации.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает	2
	структурировано, не обеспечивает	1
	не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту	2
	рассказ с обращением к тексту	1
	чтение с листа	0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов	2
	доступно с уточняющими вопросами	1
	недоступно с уточняющими вопросами	0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна	2
	целесообразность сомнительна	1
	не целесообразна	0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюдён (не превышен)	2
	превышение без замечания	1
	превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1
	все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно	2
	иногда был неточен, ошибался	1
	не владеет	0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы	2
	ответил на большую часть вопросов	1
	не ответил на большую часть вопросов	0

Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

Кейс-задание.

В основе метода кейс-заданий лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера магистрант должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- подготовительный этап;
- ознакомительный этап;
- аналитический этап;
- итоговый этап.

На первом этапе преподаватель конкретизирует цели, помогает магистранту разработать соответствующую «конкретную ситуацию» и сценарий занятия. При разработке важно учитывать ряд обязательных требований:

- пример должен логично продолжать содержание теоретического курса и соответствовать профессиональным потребностям магистранта;
- сложность описанной ситуации должна учитывать уровень возможностей магистранта, т.е. с одной стороны, быть по силам, а с другой, вызывать желание с ней справиться и испытать чувство успеха;
- содержание должно отражать реальные профессиональные ситуации, а не выдуманные события и факты.

На втором этапе происходит вовлечение обучающихся в живое обсуждение реальной профессиональной ситуации. Преподаватель обозначает контекст предстоящей работы, обращаясь к компетентности магистрантов в определенной области. Знакомит магистрантов с содержанием конкретной ситуации, индивидуально или в группе. В этой методике большую роль играет группа, т.к. повышается развитие познавательной способности во время обсуждения идей и предлагаемых решений, что является плодом совместных усилий. По этой причине, ознакомление с описанием конкретной ситуации выполняется в малой группе.

Анализ в групповой работе начинается после знакомства магистрантов с предоставленными фактами, и предлагаются следующие рекомендации:

- выявление признаков проблемы;
- постановка проблемы требует ясности формулировки;
- различные способы действия;
- альтернативы и их обоснование;
- анализ положительных и отрицательных решений;
- первоначальные цели и реальность ее воплощения.

Результативность используемого метода увеличивается благодаря аналитической работе магистрантов, когда они могут узнать и сравнить несколько вариантов решения одной проблемы. Такой пример помогает расширению индивидуального опыта анализа и решения проблемы каждым магистрантом.

Так как анализ конкретной ситуации – групповая работа, то решение проблемы происходит в форме открытых дискуссий. Важным моментом является развитие познавательной деятельности и принятие чужих вариантов решения проблемы без предвзятости. Это позволяет магистрантам развивать умение анализировать реальные ситуации и вырабатывать самостоятельные решения, что необходимо каждому специалисту, особенно в современной рыночной экономике.

Критерии оценивания выполнения кейс-задания:

Отметка «отлично»: работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; работа проведена в условиях, обеспечивающих получение правильных результатов и выводов; соблюдены правила техники безопасности; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

Отметка «хорошо»: работа выполнена правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

Отметка «удовлетворительно»: работа выполнена правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка.

Отметка «неудовлетворительно»: допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя или работа не выполнена полностью.

Творческое задание.

В ходе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК» обучающиеся обязаны выполнить индивидуальное задание. Цель выполнения задания магистрантами заключается в выработке конкретных практических умений и навыков в разработке и реализации стратегии, стратегических направлений развития организации.

Выполнение творческого задания предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других магистрантов (методом взаимного рецензирования).

Для каждого докладчика назначается оппонент, который должен предварительно изучить подготовленный текст исследования магистранта и выступить с противоположной точки зрения. Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от обучающихся не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат большой или меньший элемент неизвестности и могут иметь дискуссионный характер, несколько точек зрения и подходов к решению.

Творческое задание практическое и близкое к жизни придает смысл обучению, мотивирует обучающихся. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, общения всех участников образовательного процесса, включая педагога. Творческое задание отвечает следующим критериям:

- не имеет однозначного и односложного ответа или решения;
- является практическим и полезным для обучающихся;
- связано с жизнью обучающихся;
- вызывает интерес у обучающихся;
- максимально служит целям обучения.

Этапы выполнения индивидуального задания:

1. Магистрант сообщает о теме, объекте, предмете и рабочей гипотезе будущего исследования. Вместе с педагогом-предметником формируют индивидуальное задание, в которой необходимо отразить инструментарий и объект. Индивидуальное задание магистрант должен согласовывать с научным руководителем.

2. Магистрант изучает научную литературу, осуществляет стратегическую оценку объекта исследования, получает консультации от педагога-предметника и научного руководителя.

3. Магистрант представляет результаты исследования (презентации, статьи, научной работы и т. п.) и защищает их.

Критерии оценивания индивидуального задания:

Оценка «отлично» ставится при условии: работа выполнялась самостоятельно; материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников; работа

оформлена с соблюдением всех требований для оформления проектов; защита работы проведена на высоком и доступном уровне.

Оценка «хорошо» ставится при условии: работа выполнялась самостоятельно; материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников; работа оформлена с незначительными отклонениями от требований для оформления проектов; защита индивидуальной работы проведена хорошо.

Оценка «удовлетворительно» ставится при условии: работа выполнялась с помощью преподавателя; материал подобран в достаточном количестве; работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов; защита индивидуальной работы проведена удовлетворительно.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии: работа не выполнена; материал в достаточном количестве не подобран; работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов; защита индивидуальной работы не проведена.

Тест.

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Зачет - форма проверки успешного выполнения студентами лабораторных работ, усвоения учебного материала дисциплины в ходе лабораторных занятий, самостоятельной работы.

Вопросы, выносимые на зачет, доводятся до сведения студентов за месяц до сдачи зачета.

Контрольные требования и задания соответствуют требуемому уровню усвоения дисциплины и отражают ее основное содержание.

Критерии оценки знаний при проведении зачета.

Оценка «зачтено» должна соответствовать параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»), «не зачтено» - параметрам оценки «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется студенту, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями

выполняющему практические работы.

8 Перечень основной и дополнительной литературы

Основная учебная литература

1. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. — Ставрополь: Ставропольский государственный аг-парный университет, Секвойя, 2017. — 80 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76122.html>
2. Свистунова, И. Г. Менеджмент в АПК : учебное пособие / И. Г. Сви-стунова. — Ставрополь: Секвойя, 2018. — 87 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92987.html>
3. Эдвардс, Деминг Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Деминг Эдвардс ; перевод Т. Гуреш ; под редакцией Ю. Адлера, В. Шпера. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 184 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/93103.html>

Дополнительная учебная литература

1. Методы и модели стратегического управления предприятием / Е. В. Акимова, Д. А. Акимов, Е. В. Катунцов, А. Б. Маховиков. — Саратов : Вузов-ское образование, 2016. — 183 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47670.html>
2. Приоритетные направления инновационного развития АПК современной России : методические подходы / О. К. Атюкова, М. С. Афанасьева, В. Е. Афолина [и др.] ; под редакцией И. С. Санду, В. И. Нечаев, Н. Е. Рыженко-ва. — Москва : Научный консультант, 2017. — 140 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75139.html>
3. Управление процессами моделирования при интеграции предприятий в сфере АПК : монография / И. М. Куликов, В. П. Черданцев, А. С. Труба, П. А. Кузнецов. — Москва : Фонд развития и поддержки садоводства, 2019. — 80 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/98661.html>

9 Перечень ЭБС, профессиональных баз данных, информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

9.1 Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика
1	Znanium.com	Универсальная
2	IPRbook	Универсальная
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная

Перечень интернет сайтов:

-Официальный сайт Министерства экономического развития РФ
https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/
-Официальный сайт Министерство финансов Российской Федерации—
http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/

- [Официальный сайт](https://admkrain.krasnodar.ru) администрации Краснодарского края <https://admkrain.krasnodar.ru>
- Официальный сайт «Росстата» <http://www.gks.ru>
- Информационно-издательский центр «Статистика России» <http://www.infostat.ru>
- Сообщество менеджеров – www.e-executive.ru.
- Терминология менеджмента www.glossary.ru.
- Журнал «Эксперт» www.expert.ru.
- Журнал «Маркетинг-менеджмент www.mgmt.ru».
- Журнал Стратегия России <http://sr.fondedin.ru/new/archive.php>
- Журнал «Стратегический менеджмент» <https://grebennikon.ru/journal-36.html>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: метод. указания для самостоятельной работы обучающихся по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, направленность «Земледелие» / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 54 с.

2. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: метод. указания для контактной работы с обучающимися по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, направленность «Земледелие» / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 63 с.

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет"; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

11.1 Перечень лицензионного программного оборудования

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений

11.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Гарант	Правовая	https://www.garant.ru/
2	Консультант	Правовая	https://www.consultant.ru/

3	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://elibrary.ru/
---	---	---------------	---

11.3 Доступ к сети Интернет

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

12. Материально-техническое обеспечение обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов

Входная группа в главный учебный корпус оборудован пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
	«Стратегический менеджмент на предприятиях АПК»	<p>Помещение №221 ГУК, площадь — 101 м²; посадочных мест 95, учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель) , в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ;</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p>	350044, г. Краснодар, ул. им. Калинина д. 13

	«Стратегический менеджмент на предприятиях АПК»	<p>114 300 учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ Помещение №114 300, посадочных мест — 25; площадь — 43м²; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p> <p>специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p>	350044, г. Краснодар, ул. им. Калинина д. 13
--	---	--	--

13. Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории студентов с	Форма контроля и оценки результатов обучения
-----------------------	--

ОВЗ и инвалидностью	
<i>С нарушением зрения</i>	<ul style="list-style-type: none"> – устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.; <p>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.</p>
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"> – письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.; <p>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</p>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none"> – письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; <p>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</p>

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;

– возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины

Студенты с нарушениями зрения

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочастную информацию в аудиальную или тактильную форму;

– возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

– использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;

– использование инструментов «лупа», «проектор» при работе с интерактивной доской;

– озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;

– обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;

– наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный,

– обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;

– минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;

– возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);

– увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение

внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;

- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;

- опора на определенные и точные понятия;

- использование для иллюстрации конкретных примеров;

- применение вопросов для мониторинга понимания;

- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;

- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);

- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную печатную информацию;

- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

- минимизация внешних шумов;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Студенты с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.