

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

ФАКУЛЬТЕТ АГРОХИМИИ И ЗАЩИТЫ РАСТЕНИЙ

Утверждаю:
Декан факультета агрохимии и
защиты растений
И.А. Лебедовский
апреле 2020 г.



Рабочая программа дисциплины

Стратегический менеджмент на предприятиях АПК

Направление подготовки

35.04.03 Агрохимия и агропочвоведение

направленность
«Агробιοхимия»

Уровень высшего образования
магистратура

Форма обучения
очная

**Краснодар
2020**

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК» разработана на основе ФГОС ВО 35.04.03 «Агрохимия и агропочвоведение», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 26.07.2017 № 700

Автор:

доктор экон. наук, профессор

Е. Н. Ключко

канд. соц. наук, доцент

Е. А. Бритикова

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 06.04.2020 г., протокол № 8.

Заведующий кафедрой

доктор экон. наук, профессор

Е. А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета агрохимии и защиты растений протокол № 8 от 24.04.2020.

Председатель методической комиссии

Н.А. Москалева

Руководитель основной профессиональной образовательной программы

А.Х. Шеуджен

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 на предприятиях всех форм собственности, в том числе стратегического менеджмента на государственном уровне в условиях постоянных изменений внешней среды, политической и экономической ситуации.

Задачи:

- получение знаний о методологии, инструментарии и элементах проектного управления, жизненного цикла проекта
- сформировать умения руководить командой, вырабатывать стратегии для достижения поставленной цели
- выработать навыки управления коллективами.

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

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

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 ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 35.04.03 Агрохимия и агропочвоведение, направленность «Агробιοхимия».

4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетных единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов
	Очная
Контактная работа	17
в том числе:	
— аудиторная по видам учебных занятий	16
— лекции	2
— практические	14

Виды учебной работы	Объем, часов
	Очная
— внеаудиторная	1
— зачет	1
Самостоятельная работа	91
Итого по дисциплине	108

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают зачет.
Дисциплина изучается на 1 курсе во 2 семестре очной формы обучения.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируе- мые компе- тентности	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лек- ции	Практиче- ские занятия	Лаборатор- ные занятия	Самостоятель- ная работа
1	Основы стратегического менеджмента на предприятиях АПК 1. Стратегическое планирование и управление 2. Процесс стратегического менеджмента и стратегическое видение	УК-1 УК-3 ОПК-6	2	2	2	—	12
2	Законодательные основы стратегического менеджмента 1. Нормативные и законодательные акты, формирующие механизм государственного стратегического управления.	УК-1 УК-3 ОПК-6	2		2	—	12

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формы и методы компетентности	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лек-ции	Практиче-ские занятия	Лаборатор-ные занятия	Самостоятель-ная работа
	2. Методология стратегического государственного управления и формирование системы государственного стратегического управления в Российской Федерации						
3	Разработка стратегии 1. Миссия, цели, задачи 2. Стратегические перспективы предприятия 3. Стратегический потенциал	УК-1 УК-3 ОПК-6	2		2	—	14
4	Виды стратегий 1. Три вида стратегий 2. Корпоративные стратегии 3. Функциональные стратегии	УК-1 УК-3 ОПК-6	2		2	—	14
5	Стратегический анализ 1. Инструменты стратегического анализа. 2. Эталонные стратегии	УК-1 УК-3 ОПК-6	2		2	—	15
6	Реализация стратегии 1. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи 2. Лоббирование как фактор реализации стратегии 3. Процесс стратегического ме-	УК-1 УК-3 ОПК-6	2		2	—	12

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	менеджмента и его особенности.						
7	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	2		2	–	12
Итого				2	14	–	91

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 35.04.03 Агрохимия и агропочвоведение, направленность «Агробιοхимия» / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 42 с. https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_SM35.04.03SamRab_ABKH_.pdf

2. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: метод. указания для контактной работы с обучающимися по направлению подготовки 35.04.03 Агрохимия и агропочвоведение, направленность «Агробιοхимия»/ Е. А. Бритикова– Краснодар: КубГАУ, 2019. – 65 с. https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_SMnaAPK_35.04.03_ABKH_dlja_kontaktnoi_raboty_ABKH_.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-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

Номер семест- ра*	Этапы формирования компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОП
2	<i>Б1.О.06 Стратегический менеджмент на предприятиях АПК</i>
4	Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	
2	Б1.О.04 Интеллектуальная собственность и технологические инновации
2	<i>Б1.О.06 Стратегический менеджмент на предприятиях АПК</i>
4	Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-6 Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.	
2	<i>Б1.О.06 Стратегический менеджмент на предприятиях АПК</i>
4	Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

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

Индикаторы достижения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный)	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий					
<p>УК-1.4. ИД-4 Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности</p>	<p>Уровень знаний о разработке стратегии достижения поставленной цели, предвидении результатов каждой из них и оценке их влияния на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний о стратегии достижения поставленной цели, предвидении результатов каждой из них и оценке их влияния на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности, допущено много негрубых ошибок</p>	<p>Уровень знаний о разработке стратегии достижения поставленной цели, предвидении результатов каждой из них и оценке их влияния на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p>	<p>Уровень знаний о стратегии достижения поставленной цели, предвидении результатов каждой из них и оценке их влияния на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</p>	<p>Доклад, кейс-задание, творческое задание, тестовые задания, рубежная контрольная работа, зачет</p>
	<p>При решении стандартных задач по разработке стратегии достижения поставленной цели, предвидению результатов каждой из них и оценке их влияния</p>	<p>Продemonстрированы основные умения по разработке стратегии достижения поставленной цели, предвидению результатов каждой из них и оценке их влияния на</p>	<p>Продemonстрированы все основные умения по разработке стратегии достижения поставленной цели, предвидению результатов каждой из них и оценке их влияния</p>	<p>Продemonстрированы все основные умения по разработке стратегии достижения поставленной цели, предвидению результатов каждой из них и оценке их влияния</p>	

Индикаторы достижения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный)	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

	на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	
	При решении стандартных задач по разработке стратегии достижения поставленной цели, предвидению результатов каждой из них и оценке их влияния на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков по разработке стратегии достижения поставленной цели, предвидению результатов каждой из них и оценке их влияния на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки по разработке стратегии достижения поставленной цели, предвидению результатов каждой из них и оценке их влияния на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы навыки по разработке стратегии достижения поставленной цели, предвидению результатов каждой из них и оценке их влияния на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	

Индикаторы достижения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный)	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

	ки				
УК-3 – Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели					
УК-3.1. ИД-1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели.	Уровень знаний по разработке стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний по разработке стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний по разработке стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний по разработке стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Доклад, кейс-задание, творческое задание, тестовые задания, рубежная контрольная работа, зачет
	При решении стандартных задач по разработке стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения по разработке стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения по разработке стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения по разработке стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	

Индикаторы достижения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный)	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

	При решении стандартных задач по разработке стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков по разработке стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки по разработке стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы навыки по разработке стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	
УК-3.5. ИД-5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений.	Уровень знаний по планированию командной работы, распределению поручений и делегированию полномочий членам команды ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний по планированию командной работы, распределению поручений и делегированию полномочий членам команды, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний по планированию командной работы, распределению поручений и делегированию полномочий членам команды в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний по планированию командной работы, распределению поручений и делегированию полномочий членам команды в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	
	При решении стандартных задач по планированию командной работы, распределению поручений и делегированию	Продemonстрированы основные умения по планированию командной работы, распределению поручений и делегированию	Продemonстрированы все основные умения по планированию командной работы, распределению поручений и делегированию	Продemonстрированы все основные умения по планированию командной работы, распределению поручений и делегированию	

Индикаторы достижения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный)	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
	ванию полномочий членам команды не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	нию полномочий членам команды, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	нию полномочий членам команды, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	нию полномочий членам команды, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	
	При решении стандартных задач по планированию командной работы, распределению поручений и делегированию полномочий членам команды не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков по планированию командной работы, распределению поручений и делегированию полномочий членам команды для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки по планированию командной работы, распределению поручений и делегированию полномочий членам команды при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы навыки по планированию командной работы, распределению поручений и делегированию полномочий членам команды при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	
ОПК-6 – Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства					
ОПК-6.1. ИД-1 Умеет работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом ОПК-6.2. ИД-2 Определяет задачи	Уровень знаний по определению задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации ниже минималь-	Минимально допустимый уровень знаний по определению задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии	Уровень знаний по определению задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации в объеме, соот-	Уровень знаний по определению задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации в объеме, соот-	Доклад, кейс-задание, творческое задание, тестовые задания, рубежная контрольная работа, зачет

Индикаторы достижения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный)	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

<p>персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации</p> <p>ОПК-6.3. ИД-3</p> <p>Применяет методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой</p>	<p>ных требований, имели место грубые ошибки</p>	<p>организации, допущено много негрубых ошибок</p>	<p>ветствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p>	<p>ветствующем программе подготовки, без ошибок</p>	
	<p>При решении стандартных задач по определению задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p>	<p>Продemonстрированы основные умения по определению задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p>	<p>Продemonстрированы все основные умения по определению задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p>	<p>Продemonстрированы все основные умения по определению задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p>	
	<p>При решении стандартных задач по определению задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</p>	<p>Имеется минимальный набор навыков по определению задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Продemonстрированы базовые навыки по определению задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Продemonстрированы навыки по определению задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Представлены виды оценочных средств в соответствии с Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств», приказ от 28.08.2017 г. № 500.

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

Кейс 1. Сводный SWOT-анализ предприятия

Используя имеющуюся информацию о сельскохозяйственном предприятии ООО «Агроном», составить базовый SWOT-анализ.

Исходные данные

ООО выращивает овощи открытого грунта без орошения (1360 га), зерновые культуры (2290 га), семена подсолнечника 3-х элитных сортов (3510 га), а также производит — нерафинированное подсолнечное масло, муку.

В регионе производством овощей занимаются еще два хозяйства; зерна – 15 хозяйств; семян подсолнечника – 10 хозяйств, из них 2 – элитных сортов.

Производственная себестоимость 1 ц. сельскохозяйственной продукции в среднем на 8 % ниже, чем у региональных конкурентов.

Продукция хозяйства имеет 5 наград регионального значения и 1 награду федерального значения за качество.

Находится в 4 и 20 километрах от районного и областного центра, связь с которым осуществляется по дороге с твёрдым покрытием республиканского значения. В 3-х км расположена железнодорожная станция.

Расположено местности с умеренно-континентальным климатом, характеризуемым жарким летом и холодной зимой. Господствуют юго-восточные суховейные ветры. Почвенный покров на пашне представлен черноземами тяжелого суглинистого механического состава.

Ресурсный потенциал хозяйства представлен земельными угодьями площадью 9360 га, из которых 7956 га – сельскохозяйственные, трудовыми ресурсами численностью 164 человек, основными средствами стоимостью 380820 тыс. руб., оборотными средствами стоимостью 170980 тыс. руб. Обеспеченность средствами производства составляет 90%. Степень износа техники и оборудования 65%. Собственные источники финансирования деятельности предприятия – 90% от общей суммы имущества. Банковские кредиты не используются из-за высоких процентных ставок. Дебиторская задолженность – 205 540 тыс. руб.

Среднемесячная заработная плата работников – 8900 руб.; среднемесячная начисленная номинальная заработная плата работников в среднем по экономике региона – 16 860 руб., среднемесячная начисленная номинальная заработная плата работников по отрасли – 14890 руб. 35% работников имеют высшее образование, 60% - среднее профессиональное (специальное) образование, 5 % - начальное профессиональное образование. Текучесть кадров – 20%.

Органами управления ООО являются общее собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор. Организационная структура предприятия включает следующие подразделения: отдел кадров, бухгалтерия, складское хозяйство (в том числе овощехрани-

лица со специальным оборудованием), цех овощеводства, цех полеводства, цех механизации и энергоснабжения, мельница, маслобойня.

Поставщиками материально-технических ресурсов являются 20 организаций, из которых с 13-тью существуют многолетние договорные отношения, в том числе с Росагролизинг.

Выручка от продажи продукции 6 млн. 700 тыс. руб., коммерческая себестоимость проданной продукции – 5 млн. 540 тыс. руб. 70% выручки приходится на август -ноябрь месяц. Цены дифференцируются по сезонам года, действует система скидок.

Сведения об ассортименте продаваемой продукции, ценах и скидках публикуется в местной газете 1 раз в месяц.

Постоянными покупателями сельскохозяйственной продукции являются 3 сельскохозяйственных предприятия (зерно, подсолнечник); консервный завод (овощи), обслуживающий 2 соседних области; мукомольная компания (зерно), детская больница (овощи), расположенные на территории региона. На долю региональных покупателей приходится 80% от стоимостного объема продаж. Подсолнечное масло и мука реализуется работникам хозяйства и местному населению. Также предприятие в течение последних 5 лет имеет на рынке одну постоянно функционирующую стационарную точку по продаже подсолнечного масла путем розлива в обычные полиэтиленовые бутылки любой емкости.

Методические указания:

1. Определить **сильные и слабые стороны** сельскохозяйственного предприятия.

а) составить перечень параметров, по которому будет оценено *предприятие*, сгруппировав их по отдельным видам;

б) по каждой группе определить параметры, которые являются сильной, а какие - слабой стороной.

1. **Организация, менеджмент** (уровень образования и квалификации работников, уровень и заработной платы, взаимодействие между структурными подразделениями и т.п.)

2. **Производство** (оценка объемов, степени освоенности и обеспеченности ресурсами, *качество* и степень износа средств производства, *качество* выпускаемой продукции, себестоимость продукции, количество и надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

3. **Финансы** (равномерность поступления денежных средств в течение года, рентабельность производства, финансовая устойчивость предприятия, доступность заемного капитала, своевременность расчетов с покупателями и поставщиками и т.п.)

4. **Инновации** (частота внедрения новых видов продукции, степень их новизны, применение современных технологий и т.п.)

5. **Маркетинг** (наличие маркетингового отдела, количество крупных постоянных клиентов, известность продукции предприятия на региональном рынке и за его пределами, уровень цен, наличие и многообразие рекламы, возможность торговать продукцией круглый год, возможность доставки продукции покупателям, внешний вид продукции, продажа фасованной продукции, идентификация (указание на принадлежность предприятию) продукции и т.п.).

Таблица 1 – Сильные и слабые стороны ООО «Агроном»

Группы	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация, менеджмент		
Производство		

Финансы		
Инновации		
Маркетинг		

На следующем этапе надо провести проверку важности выбранных сильных и слабых сторон, возможностей с учетом их влияния на удовлетворенность покупателей и объем прибыли предприятия (табл. 2 и 3)

Таблица 2 – Оценка важности сильных сторон предприятия

№	Сильная сторона	Повышает ли сильная сторона удовлетворенность покупателей (если да, ставьте «+»)	Повышает ли сильная сторона прибыль предприятия (если да, ставьте «+»)	Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов (если да, ставьте «+»)

Таблица 3 – Оценка важности слабых сторон предприятия

№	Слабая сторона	Повышает ли слабая сторона удовлетворенность покупателей (если да, ставьте «+»)	Повышает ли слабая сторона прибыль предприятия (если да, ставьте «+»)

Методика определения **рыночных возможностей и угроз** практически идентична методике определения сильных и слабых сторон *предприятия*:

а) составить перечень параметров, по которому будет оцениваться рыночная ситуация;

б) по каждому параметру определить, что является возможностью, а что - угрозой для данного *предприятия*.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз можно взять следующие параметры, сгруппированы по видам:

1. **Спрос и предложение** (емкость *рынка*, структура спроса и предложения на продукцию предприятия, зависимость спроса и предложения от времени года и т.п.)

2. **Конкуренция** (наличие и количество региональных, федеральных и импортных конкурентов, наличие на рынке продукции известных брендов, наличие на рынке товаров-заменителей, расширение ассортимента выпускаемой продукции, и т.п.)

3. **Сбыт** (открытие новых торговых точек, улучшение внешнего вида товара, расширение рынков сбыта, усиление рекламных акций, условия реализации продукции покупателям и т.п.)

4. **Экономическая ситуация** (рост рентабельности, привлечение инвестиций, расчетные взаимоотношения с контрагентами, изменение покупательской способности потребителей, уровень инфляции, налоговая политика государства, наличие государственной помощи, увеличение затрат в связи с модернизацией производства и т.п.)

5. **Политические и правовые факторы** (уровень политической стабильности в стране, изменение законодательства, регулирование отрасли со стороны государства, введение правовых норм, повышающих затраты на существование в отрасли и т.п.)

6. **Социальная обстановка** (увеличение уровня заработной платы, предоставление социального пакета, привлечение рабочей силы из других населенных пунктов, вероятность перехода квалифицированных работников к конкурентам, поиск работы в других регионах, крупных городах, численность и половозрастная структура населения региона и т.п.)

7. **Природные и экологические факторы** (климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды и т.п.)

Далее, как и в первом случае, заполняется таблица (таб. 2): в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий - существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром.

Таблица 4 – Возможности и угрозы ООО «Агроном»

Группы	Возможности	Угрозы
Спрос и предложение		
Конкуренция		
Сбыт		
Экономическая ситуация		
Политические и правовые факторы		
Социальная обстановка		
Природные и экологические факторы		

На следующем этапе надо провести проверку важности выбранных возможностей с учетом их влияния на удовлетворенность покупателей и объем прибыли предприятия (таб.5 и 6).

Таблица 5 – Оценка важности возможностей предприятия

№	Возможности	Может ли возможность повысить удовлетворенность покупателей (если да, ставьте «+»)	Может ли возможность повысить прибыль предприятия (если да, ставьте «+»)	Существуют ресурсы на реализацию возможности (если да, ставьте «+»)

Таблица 6 – Оценка важности угроз предприятия

№	Угрозы	Может ли угроза снизить удовлетворенность покупателей (если да, ставьте «+»)	Может ли угроза снизить прибыль предприятия (если да, ставьте «+»)	Угроза возникнет в течение 5 лет? (если да, ставьте «+»)

В итоговом рейтинге сильных и слабых сторон, возможностей и угроз остаются только те параметры, которые получили ответ "да" на все заданные вопросы. Обычно их формируют в количестве 3-4 событий. Они включаются в матрицу SWOT –анализа.

Таблица 7 – Матрица SWOT –анализа ООО «Агроном»

SWOT-анализ	Сильные стороны S	Слабые стороны W
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Возможности O	SO-стратегия	WO-стратегия
1		
2		
3		
4		
5		
Угрозы	ST-стратегия	WT-стратегия

T		
1		
2		
3		
4		
5		

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяют ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1. (СИБ) Какими возможностями можно воспользоваться, используя те или иные сильные стороны предприятия?

2. (СИУ) За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать те или иные существующие угрозы?

3. (СЛВ) Какие слабые стороны предприятия могут помешать воспользоваться теми или иными возможностями?

4. (СЛУ) Какие слабые стороны могут усугубить те или иные угрозы?

Результаты SWOT –анализа служат основанием для составления плана действий по дальнейшему развитию предприятия.

Таблица 8 – Основные стратегические направления развития предприятия

Мероприятие	Цель	Срок выполнения	Необходимый бюджет

Кейс 2. PEST-анализ

Используя имеющуюся информацию о регионе и отрасли, в которых функционирует сельскохозяйственное предприятие, провести его PEST-анализ с точки зрения стратегического менеджера.

Методические указания:

PEST – анализ заключается в последовательном описании факторов четырех групп: политических (Р), экономических (Е), социальных (S) и технологических (Т). С учетом специфики отрасли, в которой функционирует предприятие, целесообразно рассмотреть также группу экологических (природно- географических) факторов.

Работа выполняется в два этапа: на первом определяется степень влияния факторов на деятельность предприятия по девятибалльной системе (таблица 9), а на втором – вероятность их влияния по пятибалльной системе оценок (таблица 10).

Таблица 9

Качественная оценка степени влияния на предприятие	
сильное	8-9
значительное	6-7
умеренное (среднее)	5
слабое	3-4
очень слабое	1-2

Таблица 10

Качественная оценка вероятности влияния	
---	--

высокая	4-5
средняя	2-3
низкая	1

Результатом PEST – анализа является выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для предприятия в прогнозируемом периоде.

Определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации. Пример PEST-анализа приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Пример PEST-анализа

1	2	3					4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								
ОБЩИЙ ИТОГ	27						41,0	

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в таблице 12.

Таблица 12 – Сводная матрица

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 2	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 1	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
...		...	
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 2	0,19	Фактор 1	0,22
...		...	

Кейс 3. Стратегические факторы макросреды предприятия

Рассмотрите деятельность конкретного сельскохозяйственного предприятия Краснодарского края и определите основные стратегические факторы макросреды предприятия.

Методические указания к выполнению задания

Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по пятибалльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Пример проведения анализа внешней среды представлен в таблице 13.

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

Таблица 13 – Результаты анализа внешних стратегических факторов (условный пример)

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	1,00
Экономическая стабилизация	0,15	1	0,15
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20
Суммарная оценка	1,0		3,05

Кейс 4. Ключевые факторы успеха

Ключевые факторы успеха – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. КФУ должны направлять ключевые бизнес инициативы и стратегии по расширению бизнеса или увеличению доли рынка. Расширение бизнеса и увеличение доли рынка – это не КФУ, а их результат, итог неких действий, направленных на достижение данной желаемой цели.

В таблице 14 приведены ключевые факторы успеха пищевой, нефтегазовой и фармацевтической отраслей. Какие, на Ваш взгляд, типичные ключевые факторы в АПК. Заполните по образцу соответствующие поля в таблице 14.

Таблица 14 – Ключевые факторы успеха различных отраслей

Отрасль	Факторы успеха
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Местоположение источников сырья, коммуникации
АПК	

Ключевые факторы со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации. Какие могут произойти изменения КФУ, в АПК в связи с цифровизацией в России?

Кейс 5. Стратегия управления персоналом

Воспользовавшись предлагаемым в таблице 15 форматом, разработайте эскизную стратегию управления персоналом и мероприятия программы действий для сельскохозяйственной организации Краснодарского края.

Таблица 15 – Формат таблицы для выполнения задания

Вид решения	Цели		Мероприятия программы действий
	стратегические	тактические	
1. Отбор, продвижение и расстановка кадров			
2. Оценкой положения человека в организации			
3. Система вознаграждения			
4. Развитие управления			

Функциональная стратегия управления персоналом – это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию и развитию потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Стратегия управления персоналом сводится к системе стратегических решений, связанных с:

- 1) отбором, продвижением и расстановкой кадров;
- 2) оценкой положения человека в организации;
- 3) системой вознаграждения, обеспечивающей адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения;
- 4) развитием управления, создающего механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

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 орга-

низации (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:

- a) стратегический менеджмент
- b) стратегический процесс
- c) стратегическое планирование
- d) стратегическое управление

1. Выберите, что относится к предпосылкам глобализации:

- a) Возможность добиться глобальной экономии на издержках производства.
- b) Сходные запросы потребителей разных стран.
- c) Международная экономическая интеграция.

6. Определите, что лежит в основе конгломератной интеграции:

- a) Единое управление.
- b) Общность финансов.
- c) Близость технологий отдельных фирм.
- d) Отношения собственности.

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

- a) внутренняя концепция
- b) описание продуктов
- c) технология
- d) цели организации

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

- a) политика
- b) стратегия
- c) миссия
- d) видение

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

- a) политика
- b) стратегия
- c) миссия
- d) видение

Вопросы к рубежной контрольной работе (для заочной формы обучения)

Вопросы к контрольной работе соответствуют темам из раздела «Содержание дисциплины» № 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. Вопросы соответствуют требуемому уровню усвоения дисциплины и отражают ее основное содержание.

Вопросы к контрольной работе по компетенции **УК-1** – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

- 1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки
- 2. Сущность стратегического планирования и управления
- 3. Нормативно-правовая база стратегии управления факторами производства

4. Признаки хорошего менеджмента
5. Пять задач стратегического менеджмента
6. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс
7. Преимущества стратегического подхода к управлению
8. Формирование стратегического видения
9. Постановка целей
10. Стратегия маркетинга
11. Разработка стратегии
12. Финансовая стратегия
13. Факторы, влияющие на стратегию компании
14. Инновационная стратегия
15. Три вида стратегий
16. Стратегия организационных изменений
17. Алгоритмизация процесса разработки стратегий
18. Экологическая стратегия
19. Анализ внешней и внутренней среды фирмы
20. Эволюция конкуренции в рыночной экономике
21. Инструменты стратегического анализа
22. Конкурентное преимущество
23. Эталонные стратегии
24. Инвестиционная политика и резервы
25. Стратегия управления резервами экономического развития предприятий промышленности и жилищно-коммунальной сферы
26. Механизм образования и использования резервов
27. Методы оценки, применяемые для выявления резервов фирмы
28. Исследование резервов при переоценке основных фондов и их технической инвентаризации
29. Сущность теории управления резервами
30. Анализ и прогнозирование организационно – технического уровня производства
31. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий
32. Стратегический анализ рисков предприятия
33. Эталонные стратегии
34. Процесс измерения рисков предприятия

Вопросы к контрольной работе по компетенции **УК-3** – Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели

1. Понятие стратегии развития предприятия
2. Формирование портфелей новшеств и инноваций фирмы
3. Базовые модели стратегического планирования
4. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия
5. Методы управления конкурентным потенциалом фирмы
6. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи
7. Виды конкурентной стратегии
8. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка
9. Лоббирование как фактор реализации стратегии
10. Формирование стратегии конкурентоспособности фирм
11. Основные типы конкурентной борьбы

Вопросы к контрольной работе по компетенции **ОПК-6** – Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства

1. Развитие организационной и производственной структур фирмы

2. Лоббирование как фактор реализации стратегии
3. Стратегия, этика и социальная ответственность
4. Стратегия производства
5. Сетевые методы организации разработки и выполнения стратегии фирмы
6. Критерии успешной стратегии
7. Социальная стратегия
8. Основы формирования технической и социальной политики фирмы
9. Определение стратегического контроля
10. Стратегический контроль
11. Понятие контроля
12. Методы оценки работы организации
13. Оценка эффективности стратегии

Вопросы к зачету

Вопросы к зачету соответствуют темам из раздела «Содержание дисциплины» № 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. Контрольные требования и задания соответствуют требуемому уровню усвоения дисциплины и отражают ее основное содержание. Контроль усвоения дисциплины и оценка знаний обучающихся на экзамене производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 – 2018 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся», приказ от 24.08. 2018 г. № 303.

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

Вопросы к зачету по компетенции УК–1 – Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

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
17. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии
18. Подходы к формированию государственной стратегии
19. Состав и содержание стратегии

20. Методы оценки работы организации
21. Ключевые факторы, определяющие выбор стратегии органов государственной власти или муниципального управления
22. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка
23. Основные типы конкурентной борьбы
24. Формирование стратегии конкурентоспособности
25. Основные критерии оценки эффективности стратегии органов государственной власти или муниципального управления
26. Глобальные тренды развития государственного стратегического управления
27. Эффективность государственного стратегического управления и проблемы ее оценки.
28. Понятие контроля
29. Определение стратегического контроля
30. Стратегический анализ рисков
31. Методы управления конкурентным потенциалом организации
32. Виды конкурентной стратегии
33. Развитие организационной и производственной структур организации
34. Формирование портфелей новшеств и инноваций фирмы

Практические задания для проведения зачета

1. Навыки аналитического мышления. Ранжировать по степени важности для стратегического управления

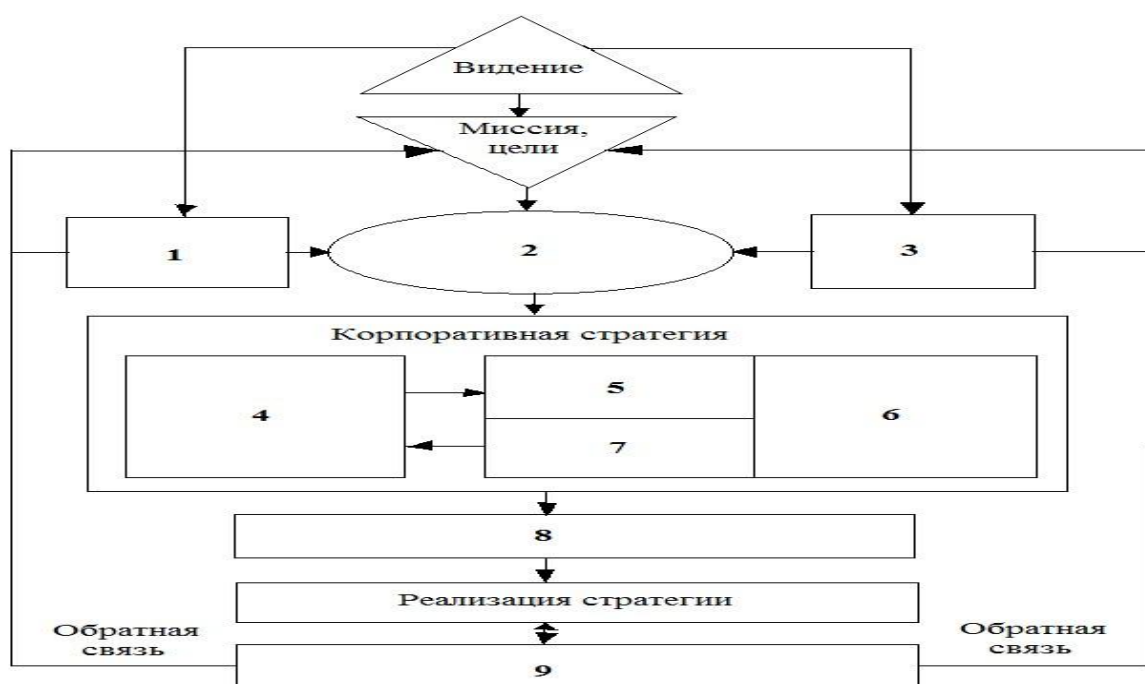
- сбор качественной информации;
- обработка обширных данных;
- классификация материалов по заданным критериям;
- сопоставление данных и установление взаимосвязи;
- беспристрастная оценка информации;
- логическое мышление;
- стройное изложение мыслей;
- умение оперировать фактами;
- расстановка приоритетов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

2. Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегам

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 - организационная культура - делегирование ответственности			
Атрибуты процедуры управления - информационная структура - процедура принятия решений - вознаграждение 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	

6. 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		

7. 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 технологиям.

8. 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 → ? → Превращение стратегически значимых видов деятельности в ключевые в организационной структуре → ? → ? → Обеспечение сотрудничества и взаимодействия с поставщиками и партнерами.

9. Заполните, пожалуйста, пустой квадрант "звезды" 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 контролирую-	СОБАКИ стиль минимизации затрат;

	ший стиль; средний деловой риск; положительные денежные потоки; средний финансовый риск.	низкий деловой риск; нейтральные денежные потоки; высокий финансовый риск.
--	--	--

10. 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)

Примерные тестовые задания для зачета

- Исторически долгосрочное планирование на уровне предприятия сформировалось:
50-х годах XX века
60-х годах XX века
70-х годах XX века
80-х годах XX века
- Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?
античных философов
китайских философов
немецких военных стратегов
- Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?
она реализуема лишь с дисциплинированными работниками
она оторвана от реальных условий принятия решений
уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда
- Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегическое управление – это управление по ...»
результатам
прогнозам
предвидению
- В теории стратегического управления философия организации – это форма выражения _____, совокупность важнейших принципов и качественных целей организации.
образа
миссии
стратегии

6. Какое из определений «стратегии управления персоналом» является наиболее точным:

Стратегия найма персонала, организация исполнения работы и вознаграждение

Специфические правила и нормы найма персонала, работы с персоналом с учетом кадровой политики организации

Специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии. Кадрового потенциала, кадровой политики.

7. Недостатками какой из структур являются чрезмерная функциональная близорукость и разбиение стратегически важных деловых процессов по традиционным направлениям?

линейная

функциональная

дивизиональная.

8. Возрастании роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выберите одну из группы факторов):

с высокой монополизацией и концентрацией производства;

с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

9. Что не относится к внутренним компетенциям:

НИОКР

хорошо отобранные и эффективные бизнес-процессы

возможности лоббирования

Вопросы к зачету по компетенции УК–3 – Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели

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.	- ?

Примерные тестовые задания для зачета

1. Функция стратегического управления - это?
обоснованное направление управленческой деятельности;
деятельность по обеспечению реализации цели организации;
набор правил для принятия решений.
2. Основной характеристикой организации как открытой системы является:
обмен ресурсами с внешней средой
сильное лидерство
способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
3. Какой из методов **не** относится к государственным методам инновационной политики:
прямые методы влияния через бюджет
прямое административное воздействие
методы влияния через установление нерегламентированных правил
прямые методы регулирования через институты развития
4. Отдельный сегмент окружения, на который организация имеет выход, — это:
стратегическая зона хозяйствования
бизнес-единица
функциональные подразделения
5. Исходным процессом стратегического управления является:
определение миссии и целей
выбор стратегии
анализ среды
оценка и контроль стратегии.

Вопросы к зачету по компетенции ОПК–6 – Способность управлять коллективами и организовывать процессы производства

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



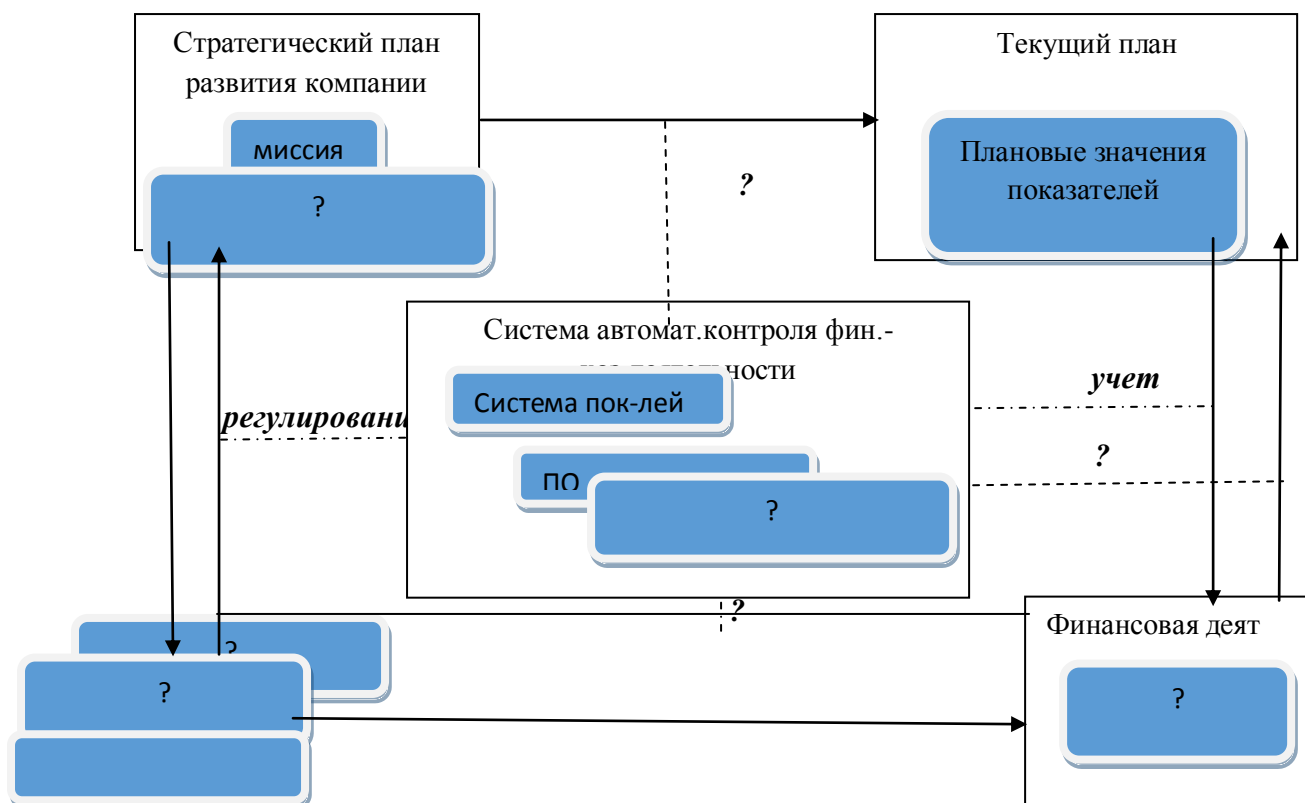
3. Назовите типы архитектоники (оперативная, стратегическая) по приведенным в таблице характеристикам организации.

Сопоставление архитектоники организаций

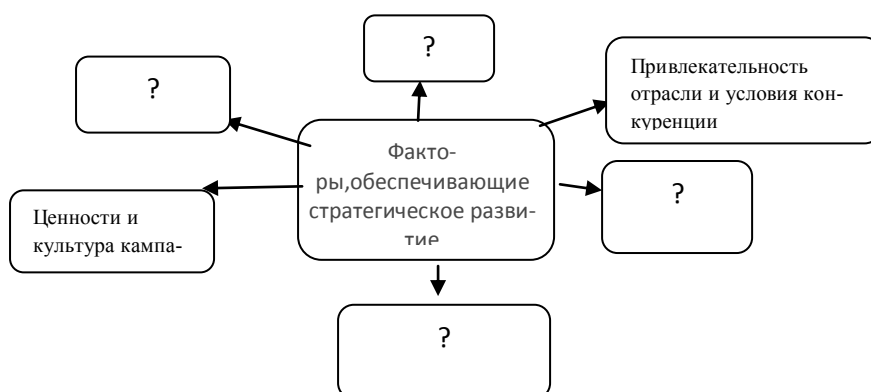
Аспекты	1	2
1. Культура	Ориентирована на производство/маркетинг: успех = агрессивная конкуренция + эффективное производство	Ориентирована на стратегию/гибкость: успех = изобретательность + предвидение/создание потребностей

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 руковод-стве, НИОКР, новых пред-приятиях и стратегическом пла-нировании

4. Отобразить недостающие элементы в системе контроля организации



5. Представить основные факторы, обуславливающие стратегическое развитие



Примерные тестовые задания для зачета

1. Оценка эффективности реализации стратегии проводится по следующим уровням:
степень достижения поставленных стратегических целей
степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров
эффективность реализации отдельных стратегических программ
2. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?
планирование
организация
контроль
3. Какой из перечисленных этапов не является эталоном управленческого контроля?
подготовка организационного контроля
установление стандартов
этап реализации действий.
4. Главной задачей стратегического контроля является ...
поддержание жизнеспособности стратегического плана
координация процессов оперативного планирования
выполнение плановых показателей, заложенных в стратегии
5. Эффективная система контроля в первую очередь должна согласовываться с:
законодательством страны базирования
общими задачами стратегического управления организацией
нормами поведения работников внутри организации
приказами топ-менеджеров

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

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 – 2018 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся», приказ от 24.08. 2018 г. № 303.

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, обращенный 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 больший 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 инструментальный 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.

Рубежная контрольная работа - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определённого типа по теме или разделу или модулю учебной дисциплины.

Требования к содержанию рубежной контрольной работы:

Основные требования к содержанию контрольной работы состоят в следующем:

- самостоятельный, творческий подход к изложению материала, умение выразить собственное мнение по изучаемым вопросам;
- четкое, последовательное, логически стройное изложение, лаконичность и точность формулировок;
- недопустимость механического копирования используемых материалов, без авторского осмысления и анализа;
- подтверждение теоретических положений практическими материалами (примерами, ситуациями, статистическими данными, их анализом);
- визуализация изложения путем структурно-графического представления материала (иллюстрации, схемы, графики, таблицы и др.);
- наличие конкретных и обоснованных выводов.

Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении рубежной контрольной работы:

Оценка «**отлично**» выставляется, если студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета.

Оценка «**хорошо**», если студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов.

Оценка «**удовлетворительно**», если студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов, плохо знает текст произведения, допускает искажение фактов.

Оценка «**неудовлетворительно**», если студент допустил число ошибок и недочетов, превосходящее норму, при которой может быть выставлена оценка «3», или если правильно выполнил менее половины работы.

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 учебной литературы

Основная учебная литература

1. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2017. — 80 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76122.html>
2. Свистунова, И. Г. Менеджмент в АПК : учебное пособие / И. Г. Свистунова. — Ставрополь: Секвойя, 2018. — 87 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92987.html>
3. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 624 с. — ISBN 978-5-238-01209-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/10511.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная учебная литература

1. Методы и модели стратегического управления предприятием / Е. В. Акимова, Д. А. Акимов, Е. В. Катунцов, А. Б. Маховиков. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 183 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47670.html>
2. Приоритетные направления инновационного развития АПК современной России : методологические подходы / О. К. Атюкова, М. С. Афанасьева, В. Е. Афонина [и др.] ; под редакцией И. С. Санду, В. И. Нечаев, Н. Е. Рыженкова. — Москва : Научный консультант, 2017. — 140 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75139.html>
3. Шеховцева, Л. С. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Л. С. Шеховцева. — Калининград : Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2006. — 155 с. — ISBN 5-88874-671-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/23884.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

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

№	Наименование ресурса	Тематика
Электронно-библиотечные системы		
1.	Издательство «Лань»	Ветеринария, сельское хозяйство, технология хранения и переработки пищевых продуктов
2.	Znanium.com	Универсальная
3.	IPRbook	Универсальная
4.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная
Профессиональные базы данных и информационные справочные системы		
5.	Научная электронная библиотека eLibrary	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://admkrasnodar.ru) администрации Краснодарского края <https://admkrasnodar.ru>
- Официальный сайт «Росстата»<http://www.gks.ru>
- Информационно-издательский центр «Статистика России»<http://www.infostat.ru>
- [Сообщество менеджеров –www.e-xecutive.ru.](http://www.e-xecutive.ru)
- [Терминология менеджмента. www.glossary.ru.](http://www.glossary.ru)
- [Журнал «Эксперт». www.expert.ru.](http://www.expert.ru)
- [Журнал «Маркетинг-менеджмент www.mgmt.ru.».](http://www.mgmt.ru)
- [Журнал Стратегия России http://sr.fondedin.ru/new/archive.php](http://sr.fondedin.ru/new/archive.php)
- [Журнал «Стратегический менеджмент» https://grebennikon.ru/journal-36.html](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 35.04.03 Агрохимия и агропочвоведение, направленность «Агробиохимия» / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 42 с. https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_SM35.04.03SamRab_ABKH_.pdf

2. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: метод. указания для контактной работы с обучающимися по направлению подготовки 35.04.03 Агрохимия и агропочвоведение, направленность «Агробиохимия»/ Е. А. Бритикова– Краснодар: КубГАУ, 2019. – 65 с.
https://edu.kubsau.ru/file.php/119/MU_SMnaAPK_35.04.03_ABKH_dlja_kontaktnoi_raboty_ABKH_.pdf

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 програм-

мы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

№	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	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://elibrary.ru/
2	Гарант	Правовая	https://www.garant.ru/
3	КонсультантПлюс	Правовая	https://www.consultant.ru/

12. Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

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)
Стратегический менеджмент на предприятиях АПК	<p>Помещение №253 ЗОО, посадочных мест — 30; площадь — 33,8 кв.м.; учебная аудитория для проведения учебных занятий. специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №229 ЗОО, посадочных мест — 25; площадь — 41,1 кв.м; помещение для самостоятельной работы обучающихся. технические средства обучения (проектор — 1 шт.; акустическая система — 1 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная ме-</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

	<p>бель(учебная мебель).</p> <p>Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p>	
--	--	--