

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

Экономический факультет

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан экономического  
факультета  
профессор *К.Э. Тюпаков*  
*«11» 09/2023* 2023 г.



**Рабочая программа дисциплины**

**Стратегический менеджмент**

**Направление подготовки**  
38.04.02 Менеджмент

**Направленность**  
Управление проектами

**Уровень высшего образования**  
Магистратура

**Форма обучения**  
Очная, заочная

**Краснодар**  
**2023**

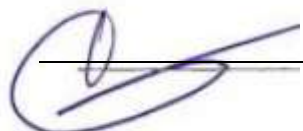
Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» разработана на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ 12 августа 2020 г. № 952.

Автор:  
д-р экон. наук, профессор

  
М. В. Головки

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента от 02.05.2023 г., протокол № 35.

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор

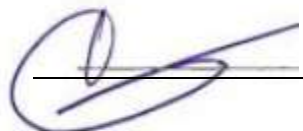
  
В.И. Гайдук

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета протокол от 10.05.2023 г. № 11

Председатель  
методической комиссии,  
д-р экон. наук, профессор

  
А. В. Толмачев

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д-р техн. наук, профессор

  
В. И. Гайдук

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является получение студентами систематизированных знаний об области науки и практики управления, предназначением которой является обеспечение долговременного развития организации в быстроменяющихся условиях внешней среды, получение систематизированного представления о возникновении, настоящем состоянии и будущих тенденциях развития теории и практики стратегического менеджмента, базирующихся на достижениях и традициях мировой науки и культуры.

### **Задачи дисциплины:**

- основные понятия стратегического менеджмента, его задачи и характеристики процесса стратегического управления;
- значение миссии и целеполагания для деятельности компании;
- сущность стратегии, факторы, влияющие на её формирование, и основные управленческие подходы к её разработке;
- характер влияния комплекса факторов внешней среды на деятельность организации;
- назначение, содержание и методологию использования SWOT-анализа;
- сущность модели пяти конкурентных сил и содержание основных конкурентных стратегий;
- наступательные, оборонительные стратегии и стратегии вертикальной интеграции;
- содержание основных стратегий диверсификации и методы оценки стратегии диверсифицированных компаний;
- методы эффективного управления реализацией стратегии.

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

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий

УК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

УК-1.2. Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации.

УК-1.3. Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения

ПК-8. Организация исследований и разработка перспективных методов, моделей и механизмов организации и планировании

ПК-8.5 Разрабатывает основные положения стратегии развития организации, обосновывает стратегические решения по совершенствованию процессов стратегического планирования и организации

ПК-10 Способен осуществлять подготовку экономического обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации

ПК-10.2 Демонстрирует знания порядка разработки стратегических планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации

ПК-10.9 Составляет экономические разделы планы организации с учетом стратегического управления; осуществляет контроль хода выполнения планов финансово-хозяйственной деятельности по организации и ее подразделениям, использования внутривозможных резервов

ПК-11 Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами

ПК-11.7 Способен составлять прогноз основных финансово-экономических показателей деятельности организации, разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках

ПК-11.8 Формирует экономическую постановку задач либо отдельных их этапов; руководит экономическими службами и подразделениями организации.

В результате изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий:

#### **Профессиональный стандарт 08.043 «Экономист предприятия»**

**ОТФ** Содержание: Планирование и прогнозирование экономической деятельности организации.

- трудовая функция В/01.7 Подготовка экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации.

- трудовая функция В/02.7 Стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами

### **3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является дисциплиной частью ОПОП ВО, формируемой участниками образовательных отношений, по подготовке обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Управление проектами».

## 4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетных единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная форма	Заочная форма
<b>Контактная работа</b>	35	17
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	32	14
— лекции	10	4
— практические	22	10
— внеаудиторная	3	3
— экзамен	3	3
<b>Самостоятельная работа</b>	109	127
в том числе:		
– курсовая работа (проект)		
– прочие виды самостоятельной работы	109	127
<b>Итого по дисциплине</b>	144	144
в том числе в форме практической подготовки	6	6

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемого курса студенты сдают экзамен.

Дисциплина изучается на очной форме обучения на 2 курсе, в 4 семестре, на заочной форме обучения на 2 курсе, в 4 семестре.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	<b>Тема 1. Основные понятия стратегического менеджмента. Миссия компании.</b> 1. Эволюция теории стратегического менеджмента 2. Миссия фирмы. Особенности формулировки и инструменты эффективности 3. Стратегические цели. Критерии постановки. 4. Стратегия и ценности компании	УК-1 ПК-8 ПК-11	4	2		2		20
2	<b>Тема 2. Методическая база и виды стратегии</b> 1. Бизнес-модель. Вызовы	УК-1 ПК-8 ПК-11	4	2		2		20

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	внешней среды. 2. Ключевые компетенции компании. Ключевые факторы успеха. 3. Виды стратегии: стратегия роста; стратегия ограниченного роста; стратегия сокращения; стратегия ликвидации; смешанные стратегии; стратегия развития продукта; стратегия развития отрасли. 4. Виды стратегий интеграции 5. Модель эволюции отрасли (жизненный цикл отрасли). Отраслевая бизнес-система (цепочка создания ценности)							
3	<b>Тема 3. Методы стратегического анализа</b> 1. Анализ внешнего окружения: назначение анализа и уровни внешней среды. SWOT 2. Анализ заинтересованных групп (стейкхолдеров) 3. Анализ ресурсов и компетенций компании (внутренний анализ). BCG, MСС 4. Анализ отраслевых рынков. Анализ потребителей. Модель пяти сил конкуренции М. Портера 5. PEST-анализ: ключевые сегменты и основные этапы анализа.	УК-1 ПК-8	4	2	2	2	29	
4	<b>Тема 4. Ключевые показатели эффективности деятельности</b> 1. Понятие КПЭ 2. Структура КПЭ 3. Порядок определения КПЭ для подразделений	УК-1 ПК-8 ПК-10 ПК-11	4	2	2	2	20	
5	<b>Тема 5. Разработка сбалансированной системы показателей</b> 1. Понятие и методика построения сбалансированной системы показателей	УК-1 ПК-8 ПК-10 ПК-11	4	2	6	20	20	

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	2. Факторы успешной реализации стратегии. Бизнес-план. Корпоративная культура 3. Реализация стратегии: текущие планы и программы 4. Реализация стратегии: структура и система управления							
	Подготовка к экзамену							
Итого 144 час.				10	-	14		

## Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
2	<p><b>Тема 1. Основные понятия стратегического менеджмента. Миссия компании.</b></p> <p>5. Эволюция теории стратегического менеджмента</p> <p>6. Миссия фирмы. Особенности формулировки и инструменты эффективности</p> <p>7. Стратегические цели. Критерии постановки.</p> <p>8. Стратегия и ценности компании</p>	УК-1 ПК-8 ПК-11	4	2		2		20
2	<p><b>Тема 2. Методическая база и виды стратегии</b></p> <p>6. Бизнес-модель. Вызовы внешней среды.</p> <p>7. Ключевые компетенции компании. Ключевые факторы успеха.</p> <p>8. Виды стратегии: стратегия роста; стратегия ограниченного роста; стратегия сокращения; стратегия ликвидации; смешанные стратегии; стратегия развития продукта; стратегия развития отрасли.</p> <p>9. Виды стратегий интеграции</p> <p>10. Модель эволюции отрасли (жизненный цикл отрасли). Отраслевая бизнес-система (цепочка создания ценности)</p>	УК-1 ПК-8 ПК-11	4	2		2		20
3	<p><b>Тема 3. Методы стратегического анализа</b></p> <p>6. Анализ внешнего окружения: назначение анализа и уровни внешней среды. SWOT</p> <p>7. Анализ заинтересованных групп (стейкхолдеров)</p> <p>8. Анализ ресурсов и компетенций компании (внутренний анализ). BCG, MСС</p> <p>9. Анализ отраслевых рынков. Анализ потребителей. Модель пяти сил конкуренции М. Портера</p>	УК-1 ПК-8	4				2	20



№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	10. PEST-анализ: ключевые сегменты и основные этапы анализа.							
4	<b>Тема 4. Ключевые показатели эффективности деятельности</b> 4. Понятие КПЭ 5. Структура КПЭ 6. Порядок определения КПЭ для подразделений	УК-1 ПК-8 ПК-10 ПК-11	4					37
5	<b>Тема 5. Разработка сбалансированной системы показателей</b> 5. Понятие и методика построения сбалансированной системы показателей 6. Факторы успешной реализации стратегии. Бизнес-план. Корпоративная культура 7. Реализация стратегии: текущие планы и программы 8. Реализация стратегии: структура и система управления	УК-1 ПК-8 ПК-10 ПК-11	4			4		30
	Подготовка к экзамену							
Итого 144 час.				4	-	10		127

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

Методические указания (собственные разработки)

Стратегический менеджмент : метод. рекомендации / В. И. Гайдук, С. А. Калитко, А. В. Кондрашова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 77 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11179>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

## 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП 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, выработать стратегию действий	
1	Менеджмент организации
2	Современный стратегический анализ и планирование
2	Инвестиционная оценка стратегических решений
2	Экономика фирмы (междисциплинарный анализ)
2	Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности организации
2	Институты, сегменты и инструменты финансового рынка
2	Международный финансовый рынок
2	Учебная практика: ознакомительная практика
3	Управление иностранными инвестициями
3	Инновационный менеджмент
3	Инвестиционный менеджмент
3	Финансовый анализ и аудит инвестиционного проекта
4	Управление проектами бережливого производства
4	<i>Стратегический менеджмент</i>
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-8. Организация исследований и разработка перспективных методов, моделей и механизмов организации и планировании	
3	Инновационный менеджмент
2	Экономика фирмы (междисциплинарный анализ)
4	<i>Стратегический менеджмент</i>
2	Организация научно-исследовательской деятельности
3	Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности
4	Производственная практика: преддипломная практика
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-10 Способен осуществлять подготовку экономического обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации	
3	Инновационный менеджмент
2	Управление содержанием и расписанием проекта
4	<i>Стратегический менеджмент</i>
2	Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности организации
3	Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности
4	Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая практика)
4	Производственная практика: преддипломная практика
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-11 Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	

Номер семестра	Этапы формирования компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОП
2	Управление содержанием и расписанием проекта
3	Инновационный менеджмент
3	Управление проектами: управление стоимостью, ресурсами, качеством и закупками проекта
4	<i>Стратегический менеджмент</i>
2	Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности организации
2	Институты, сегменты и инструменты финансового рынка
3	Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности
4	Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая практика)
4	Производственная практика: преддипломная практика
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

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

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный)	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий					
Индикаторы достижения компетенций УК-1.1.Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними УК-1.2. Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации. УК-1.3. Определяет в рамках выбранно-	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач	Устный опрос, доклад, реферат, контрольная работа, кейс-задание, тест

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный)	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
го алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения					
<b>ПК-8. Организация исследований и разработка перспективных методов, моделей и механизмов организации и планировании</b>					
Индикаторы достижения компетенций ПК-8.5 Разрабатывает основные положения стратегии развития организации, обосновывает стратегические решения по совершенствованию процессов стратегического планирования и организации	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Устный опрос, доклад, реферат, контрольная работа, кейс-задание, тест
<b>ПК-10 Способен осуществлять подготовку экономического обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации</b>					
Индикаторы достижения компетенций ПК-10.2 Демонстрирует знания порядка разработки стратегических планов финансовой и производственной деятельности организации ПК-10.9 Составляет эко-	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Устный опрос, доклад, реферат, контрольная работа, кейс-задание, тест

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный)	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>номические разделы планы организации с учетом стратегического управления; осуществляет контроль хода выполнения планов финансово-хозяйственной деятельности по организации и ее подразделениям, использования внутрихозяйственных резервов</p>					
<p>ПК-11 Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами</p>					
<p>Индикаторы достижения компетенций  ПК-11.7 Способен составлять прогноз основных финансово-экономических показателей деятельности организации, разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках  ПК-11.8 Формирует экономическую постановку задач либо отдельных их этапов; руко-</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки  При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p>	<p>Устный опрос, доклад, реферат, контрольная работа, кейс-задание, тест</p>

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный)	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
водит экономическими службами и подразделениями организации.					

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

#### **Оценочные средства для текущего контроля**

*Компетенция УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий*

#### **Задания для контрольной работы**

1. Маркетинговые стратегии территории.
2. Сущность и формы партнерства организаций.
3. Этапы построения и принципы партнерства в экономике.
4. Динамика распределения функций и партнерство.
5. Инсоринг.
6. Аутсоринг.
7. Сетевые организации.
8. Фрайчайзинг.
9. Международное партнерство с другими социальными институтами.
10. Виды планирования и их значения в стратегическом управлении.
11. Стратегическое планирование – центральное звено стратегического управления.
12. Стратегическое планирование – непрерывный процесс.
13. Для чего нужен бизнес план.
14. Зачем нужны современные холдинги предприятиям – участникам и государству обществу.
15. Общая характеристика стратегического планирования развития города.
16. Цикл стратегического планирования развития города и региона.
17. Упрощенная схема погашенного процесса стратегического планирования развития города.
18. Стратегический контроль: критерии и показатели оценки.
19. Методы контроля.
20. Современные тенденции развития стратегического контроля.
21. Бенчмаркинг.
22. Школы формирования стратегий

#### **Задания для контрольной работы**

1. Компетентности (компетенции) компании и их значение для конкуренции. Роль ключевых и отличительных компетенций.
2. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, достоинства, недостатки, основания выбора.
3. Стратегия широкой дифференциации: сущность, достоинства, недостатки, основания выбора.

4. Стратегия оптимальных издержек: сущность, достоинства, недостатки, основания выбора.
5. Сфокусированные (нишевые) стратегии: сущность, достоинства, недостатки, основания выбора.
6. Стратегические союзы и партнерства: сущность, достоинства, недостатки, основания выбора.
7. Слияния и поглощения: сущность, достоинства, недостатки, основания выбора.
8. Сущность и направления стратегии вертикальной интеграции.
9. Преимущества и недостатки стратегии вертикальной интеграции.
10. Основные типы наступательных стратегий.
11. Выбор объекта, момента и плацдарма для осуществления наступательных действий.
12. Основные способы защиты конкурентных позиций.
13. Стратегии родственной диверсификации.
14. Стратегии неродственной диверсификации.
15. Реализация стратегии и организационная структура.
16. Реализация стратегии и организационная культура.
17. Роль менеджмента в реализации стратегии.
74. Маркетинговый подход в стратегическом управлении.
75. Маркетинговые стратегии фирм: особенности, содержание, виды и формирование.
76. Последовательность этапов формирования маркетинговой стратегии.

### Тестовые задания

1. *Внутренняя стратегическая гибкость фирмы достигается через следующие инструменты:*

а) применение диверсифицированной модели товарно-рыночных отношений

**б) внутреннюю ликвидность ресурсов**

в) оптимальную структуру капитала

г) наличие денежных резервов

2. *Под внешней стратегической гибкостью фирмы понимают:*

а) отсутствие возможностей противостоять воздействию внешней среды

б) способность противостоять и подстраиваться под изменения внешней среды

в) способность выбрать высоко прибыльные стратегические зоны хозяйствования

**г) способность поддерживать набор стратегических зон хозяйствования достаточно высокой прибыльности и распределенным риском между разноименными факторами**



3. *Способность фирмы влиять на внешнюю среду фирмы и изменять её называется:*

- а) эффект синергизма
- б) внешняя стратегическая гибкость**
- в) внутренняя стратегическая гибкость
- г) стратегический потенциал

4. *Способность фирмы координировать внутренние ресурсы в целях адаптации к внешней среде, называется:*

- а) стратегический потенциал
- б) конкурентное преимущество
- в) внешняя гибкость
- г) внутренняя гибкость**

5. *Укажите направление обеспечения стратегической гибкости фирмы:*

а) обеспечение централизации функций управления стратегической зоной хозяйствования

**б) обеспечение возможности быстрого перевода ресурсов из одной стратегической зоны хозяйствования в другую**

в) обеспечение юридической самостоятельности стратегической зоной хозяйствования

г) дифференцирование стратегических зон хозяйствования

6. *Укажите верный порядок оценки стратегической гибкости фирмы:*

1 – выделение факторов неопределенности, которые могут оказать воздействие на деятельность фирмы

2 – оценка влияния каждой неопределенности

3 – оценка вероятного возникновения неопределенности

4 – определение вероятного воздействия неопределенности

5 – определение вероятного времени

6 – оценка гибкости в каждой стратегических зон хозяйствования

7 – оценка общей гибкости фирмы

8 – установление ориентировочного показателя

7. *Обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой ресурсы организации могут быть своевременно переведены из одной стратегической зоны хозяйствования в другую, является задачей моделирования:*

**а) внутренней стратегической гибкости**

б) внешней стратегической гибкости

в) стратегического потенциала

г) ресурсного потенциала

8. *Высшая степень внутренней стратегической гибкости фирмы обеспечивается достижением:*

- а) промежуточной финансовой ликвидности
- б) срочной финансовой ликвидности
- в) полной финансовой ликвидности**
- г) дифференциацией капитала

9. *Достижение высокой степени внутренней стратегической гибкости возможно для фирм, деятельность которых характеризуется:*

- а) низкой капиталоемкостью**
- б) высокой капиталоемкостью
- в) невысокими требованиями к техническому уровню**
- г) высоким техническим уровнем производства

10. *Достижение высокой степени внутренней стратегической гибкости фирмы ограничивается следующим факторами:*

- а) свойствами технологий**
- б) стратегией корпорации
- в) скоростью оборачиваемости оборотных средств
- г) квалификацией персонала**

11. *Процесс разработки существенно разных сценариев развития организации для принятия решений по всем ключевым вопросам стратегии развития организации на заданную перспективу представляет собой...*

**сценарное моделирование**

12. *Расположите в правильной последовательности этапы процесса сценарного планирования:*

- 1 – определение ключевых стратегических направлений
- 2 – установление ведущих факторов ближней внешней среды
- 3 – определение ведущих факторов дальней внешней среды
- 4 – ранжирование по важности и степени неопределенности
- 5 – выявление логики каждого сценария, определение сценарного драйвера
- 6 – оценка устойчивости возможных стратегических решений
- 7 – установление системы характерных индикаторов по каждому сценарию

13. *Выберите элементы «стратегической пирамиды» одноотраслевого предприятия:*

- а) корпоративная стратегия
- б) деловая стратегия**
- в) функциональная стратегия**
- г) операционная стратегия**
- д) портфельная стратегия

14. Выберите элементы «стратегической пирамиды» предприятия с диверсифицированным производством:

- а) деловая стратегия
- б) функциональная стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) операционная стратегия
- д) портфельная стратегия

### **Оценочные средства для итогового контроля**

#### **Вопросы к экзамену**

1. Пирамида стратегий
2. Портфель бизнесов и стратегические бизнес-единицы
3. Стратегические решения.
4. Стратегические цели.
5. Конкуренция.
6. Модель эволюции отрасли (жизненный цикл отрасли).
7. Конкурентный анализ.
8. Модель пяти сил конкуренции М. Портера
9. PEST-анализ: ключевые сегменты и основные этапы анализа.
10. Стратегические группы конкурентов.
11. Цепочка ценностей М. Портера
12. Портфельные матрицы.
13. Семь S (7-S) фирмы McKinsey.
14. Стратегические выборы в отрасли по Д. Хасси.

#### **Задания для проведения экзамена**

##### **Задание 1**

Проанализируйте влияние пяти сил конкуренции М. Портера в случае реализации организацией стратегии дифференциации. Приведите пример.

##### **Задание 2**

Проанализируйте влияние пяти сил конкуренции М. Портера в случае реализации организацией стратегии оптимальных издержек. Приведите пример.

##### **Задание 3**

Выберете в качестве объекта исследования предприятие АПК, с деятельностью которого Вы хорошо знакомы (либо модельное предприятие). Оцените сильные и слабые стороны организации по основным пяти компонентам стратегического потенциала.

##### **Задание 4**

Выберете в качестве объекта исследования предприятие АПК, с деятельностью которого Вы хорошо знакомы. Проведите SNW-анализ по пяти компонентам стратегического потенциала. На основе результатов анализа постройте многофакторную диагностическую модель. Сделайте выводы.

### Задание 5

Заполните таблицу, определяя тем самым стратегию взаимодействия предприятия АПК с рынком производственных ресурсов (на примере предприятия на выбор).

Наименование стратегической позиции (виды основных стратегических решений)	Стратегические цели	Стратегические цели Конкретные действия и мероприятия
География размещения поставщиков		
Продуктовые группы поставщиков		
Общность технологии поставщиков		
Стадия жизненного цикла продукта		
Объем поставок		
Соотношение цен на применяемые ресурсы		
Наличие заменителей и условия замены ресурсов		
Взаимоотношения с поставщиками		
Условия поставок		

### Задание 6

Выберете в качестве объекта исследования предприятие АПК, с деятельностью которого Вы хорошо знакомы. Постройте SWOT-матрицу. Обоснуйте выбор одной или нескольких стратегий.

### Задание 7

Постройте матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ), сформируйте продуктовые стратегии предприятия по отдельным видам продукции. Отрадите желаемое перемещение в соответствии с принятыми стратегиями развития.

Вид продукции	Объем реализации продукции в сопоставимых ценах, ден. ед.		Доля на рынке в текущем году, %	
	Предыдущий год	Текущий год	Предприятие	Ведущий конкурент
Сыры твердых сортов	6232	7623	12	26
Сыры мягких сортов	11896	9560	8	28
Творожки детские	5640	5950	17	24
Творог мягкий	7890	8560	15	31
Напиток молочный	10850	12540	39	19

ный сывороточ- ный				
-----------------------	--	--	--	--

### Задание 8

Постройте матрицу SWOT-анализа и обоснуйте выбор одной или нескольких стратегий для компании, состояние внешней и внутренней среды предприятия характеризуется следующими условиями:

*Возможности:* высокие темпы развития отрасли и емкий рынок сбыта; небольшой уровень конкуренции и высокие барьеры для входа в отрасль; повышение конкурентоспособности на внутреннем рынке сбыта.

*Угрозы:* неблагоприятная политика естественных монополий (рост тарифов); высокий уровень инфляции; замедление темпов роста инвестиций.

*Сильные стороны:* доступные цены на товары и услуги; широкая номенклатура продукции; наличие инвестиционных ресурсов; наличие новых видов продукции в существующей номенклатуре и высокая эффективность перехода на их выпуск; высокая квалификация персонала.

*Слабые стороны:* слабая организация сбыта продукции; низкий уровень использования производственных площадей; изношенность технологического оборудования; низкая мотивация персонала.

### Задание 9

Определите пороговый объем производства (точку безубыточности в натуральном выражении) для хозяйства, деятельность которого характеризуется следующим показателями.

Показатель	Значение
Урожайность культуры, ц	60
Цена, руб./ц	5000
Переменные издержки, руб.	127000
Постоянные издержки, руб.	73000

### Задание 10

Рассчитайте запас финансовой прочности для предприятия, показатели производства которого представлены в таблице.

Показатель	Значение
Объем производства продукции, единиц	47000
Цена, руб./ед.	50
Переменные издержки, тыс. руб.	1300
Постоянные издержки, тыс. руб.	650

### Задание 11

Рассчитайте коэффициент операционного рычага по данным, представленным в таблице:

Показатель	Значение
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	5500
Переменные издержки, тыс. руб.	1800
Постоянные издержки, тыс. руб.	1600

### Задание 12

Определите критический уровень цен реализации продукции по данным, представленным в таблице.

Показатель	Значение
Объем производства продукции, единиц	47000
Цена, руб./ед.	50
Переменные издержки, тыс. руб.	1300
Постоянные издержки, тыс. руб.	650

### Задание 13

Определите критический уровень постоянных и переменных издержек, обеспечивающий безубыточный уровень производства.

Показатель	Значение
Объем производства продукции, единиц	62300
Цена, руб./ед.	59
Переменные издержки, тыс. руб.	1850
Постоянные издержки, тыс. руб.	1100

### Задание 14

Определите пороговую выручку и запас финансовой прочности предприятия.

Показатель	Значение
Объем производства продукции, единиц	60700
Цена, руб./ед.	50
Средние переменные издержки, руб.	31,3
Общая сумма издержек, тыс. руб.	3200

### Задание 15

Опишите стратегическую важность следующих ключевых экономических характеристик отрасли: размеры рынка, темпы роста рынка, излишки или нехватка мощностей, прибыльность отрасли, цены, стандартные товары, вертикальная интеграция, экономия на масштабах производства, быстрое обновление ассортимента продукции.

### Задание 16

Проведите сегментирование на основе искомых выгод для рынка натурального детского питания. Представьте результаты в таблице, сделайте выводы.

Показатель	Сегмент			
	«Чувствительные»	«Общительные»	«Озабоченные»	«Независимые»
Искомая принципиальная выгода				
Демографическая категория				
Особенности по-				

ведения				
Характеристика образа жизни				

## Оценочные средства для текущего контроля

*Компетенция ПК-8. Организация исследований и разработка перспективных методов, моделей и механизмов организации и планировании*

**Кейс-задания. Пример.** Принятие решений по вопросам управления производством.

Задание. Принятие решения о прекращении производства продукции.

Принятие решения о прекращении производства того или иного вида продукции – одно из наиболее сложных для фирмы, поскольку управляющим приходится принимать в расчет многочисленные количественные и качественные факторы. Среди количественных учитываются в первую очередь последствия принятия такого рода решения на прибыльность фирмы в целом, а не отдельного вида продукции. Особенно часто такие решения вынуждены принимать фирмы, для которых характерна широкая номенклатура выпускаемых изделий. Исходные данные. Фирма выпускает продукцию трех видов, из которых один (В) – убыточный. Возможно, что прекращение его производства приведет к увеличению прибыльности фирмы.

*1. Произвести расчет прибыльности производства различных видов продукции фирмы.*

Таблица 1 – Расчет прибыльности производства продукции (тыс. у.е.)

Показатель	Всего в месяц	По видам продукции		
		А	Б	В
Объем продаж	250	125	75	50
Переменные расходы	105	50	25	30
Постоянные расходы в том числе:				
заработная плата	50	29,5	12,5	8,0
расходы на рекламу	15	1,0	7,5	6,5
расходы на электроэнергию	2	0,5	0,5	1,0
амортизация	5	1,0	2,0	2,0
аренда	20	10	6	4
страхование	3	2,0	0,5	0,5
общие административные расходы	30	15	9	6
Прибыль (убыток)				

*2. Произвести расчет изменения постоянных расходов в связи с прекращением производства продукции В.*

Таблица 2 – Изменение постоянных расходов в связи с прекращением производства продукции В (тыс. у.е.)

Статьи постоянных расходов	Всего при наличии производства	в том числе при отказе от производства	
		остающиеся без изменения	сокращаемые
Заработная плата	8,0		
Расходы на рекламу	6,5		
Расходы на энергию	1,0		
Амортизация	2,0		
Аренда	4,0		
Страхование	0,5		
Общие административные расходы	6,0		
Всего			

3. Произвести расчет постоянных расходов в случае продолжения или прекращения производства продукции В.

Таблица 3 – Расчет постоянных расходов в случае продолжения или прекращения производства продукции В (тыс. у.е.).

Показатель	Продолжение производства	Прекращение производства	Доходы (потери) при прекращении производства
Объем продаж	50		
Переменные расходы	30		
Постоянные расходы:			
заработная плата	8,0		
расходы на рекламу	6,5		
расходы на энергию	1,0		
амортизация	2,0		
аренда	4,0		
страхование	0,5		
административные расходы	6,0		
Прибыль (убыток)			

К потерям фирмы можно отнести сумму средств, определяемую как объем продаж за вычетом переменных расходов и прямых постоянных расходов, а также амортизационные отчисления, так как реализация специализированного оборудования затруднительна и сопряжена с большими затратами времени и средств.

### Задания для контрольной работы

1. Преимущества стратегического подхода к управлению.
2. Причины и условия возникновения стратегического менеджмента.
3. Этапы развития стратегического менеджмента.
4. Понятие стратегического менеджмента и его место в управлении компанией.
5. Существенные признаки стратегического управления.
6. Назначение стратегического управления.



7. Происхождение термина «стратегический менеджмент».
8. Содержание и специфика стратегического управления.
9. Соотношение стратегического, тактического, оперативного управления.
10. Азбука стратегического менеджмента.
11. Этапы стратегического процесса по Дж. М. Брайсону.
12. Проектное понимание стратегического процесса.
13. Задачи (этапы) стратегического управления и их содержание.
14. Стратегическое планирование и стратегическое управление.
15. Стратегическое самоопределение как открытая система.
16. Стратегическое целеполагание как открытая система.
17. Выбор и формулирование стратегии как открытая система.
18. Реализация стратегии как открытая система.
19. Анализ и оценка реализации стратегических планов и их пересмотр как открытая система.
20. Участники процесса стратегического управления.
21. Роль совета директоров акционерной компании в стратегическом управлении.
22. Процесс стратегического управления и его особенности.
23. Понятие стратегии и её место в системе управления организацией.
24. 5 «П» стратегии.
25. Формы существования стратегий.
26. Разные взгляды на процесс создания стратегии.
27. Соотношение запланированного и незапланированного в возникающих стратегиях.
28. Многообразие и взаимосвязь стратегий в организации.
29. Корпоративная стратегия.
30. Бизнес-стратегия или конкурентная стратегия.
31. Функциональные стратегии.
32. Операционные стратегии.
33. Сущность, значение и содержание системы ценностей организации.
34. Сущность, значение и содержание миссии организации.
35. Сущность, значение и содержание стратегического видения организации.
36. Сущность, значение и содержание социальных обязательств организации.

## Тесты

1. Решающее из восьми ключевых пространств установления целей  
А) положение на рынке; В) инновации; С) производительность; D) ресурсы; Е) доходность (прибыльность); F) управленческие аспекты; G) персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе; H) социальная ответственность;
2. Уровень целеобразования, который, по мнению А.И. Пригожина, соответствует реактивный (приспособительный) стиль управления  
А) телеономия; В) целенаправленному; С) целеустремленному;

3. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений, реконструкция или модернизация действующих магазинов, формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. – это ... цели.

А) маркетинговые; В) финансово-экономические; С) инвестиционные; D) инновационные; Е) организационные;

4. Стадии жизненного цикла, на которых используется стратегическая модель развития предприятия «ускоренный рост»

А) рождение; В) ранняя зрелость; С) окончательная зрелость (стабильность); D) старение;

5. Определение миссии в узком понимании О.С. Виханского

А) предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике; В) цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы; С) сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация; D) четко выраженная общая цель деятельности организации;

6. Элементы, которые, по мнению Э.А. Уткина, должна включать миссия организации

А) основные заинтересованные группы; В) цели организации; С) стратегическое намерение или видение;

### ***Темы рефератов***

1. Модель конкурентных сил (Модель расширенного соперничества М. Портера)

2. Матрица конкурентных преимуществ

3. Модель роста И. Ансоффа.

4. Анализ стратегического разрыва (Gap-анализ)

5. Матрица внешних приобретений, как возможность управления ростом предприятия

6. Новая матрица БКГ

7. Целевой рынок. Сегментация рынка

8. Стратегическая сегментация (макросегментация)

9. Продуктовая сегментация (микросегментация)

10. Конкурентная сегментация рынка

11. Структура товарного микса. Товарные стратегии предприятия

12. Формы осуществления инновации товара

13. Разработка и внедрение нового товара на рынок

14. Стратегии высоких, низких и средних цен

15. Стратегия целевой прибыли

16. Стратегия изменения цены продукта внутри его жизненного цикла

17. Стратегия цены на товары, взаимосвязанные с точки зрения затрат

18. Стратегия цены на товары, взаимосвязанные с точки зрения спроса
19. Стратегии гибких и льготных цен
20. Ценовые линии
21. Ценовые стратегии, учитывающие географический фактор
22. Стратегии, учитывающие соотношение цены и качества
23. Ценовые изменения, их причины. Воздействие изменения цены на прибыль
24. Формирование каналов распределения
25. Виды распределения в зависимости от фокусирования основных маркетинговых усилий предприятия
26. Прямой маркетинг
27. Элементы комплекса маркетинговых коммуникаций
28. Стратегические решения по рекламе
29. Стратегические решения по персональным продажам
30. Стратегические решения по стимулированию сбыта
31. Стратегические решения по связям с общественностью
32. Производственная программа: понятие и расчет
33. Определение спроса на продукцию и его взаимосвязь с производственной программой предприятия
34. Условия для реализации производственной программы предприятия
35. Организация производственного процесса в пространстве и во времени
36. Взаимосвязь службы контроля с другими службами предприятия
37. Экономически целесообразные границы использования концепции контроля
38. Формирование портфелей новшеств и инноваций на предприятии
39. Организационно-технологическая подготовка производства
40. Э. Деминг и его философия качества
41. Принципы и особенности организации производства в японских компаниях
42. Принципы и особенности организации производства в западно-европейских компаниях
43. Международные стандарты организации производственных процессов
44. Интегрированное управление рисками на предприятии
45. Основные направления развития инновационной деятельности в АПК.
46. Основные методы и приемы формирования экономической стратегии

### **Оценочные средства для итогового контроля**

#### **Вопросы к экзамену**

1. Стратегия.
2. Ценности компании
3. Новые взгляды на стратегии компаний
4. Отраслевая бизнес-система (цепочка создания ценности)

5. Парадоксы стратегического менеджмента.
6. Синергизм.
7. Дерево решений по развитию бизнеса.
8. Критерии оценки стратегических альтернатив
9. Матрица ADL/LC.
10. Реализация стратегии: структура и система управления
11. Сбалансированная система показателей
12. Стратегические альянсы.
13. Стратегические изменения

### Задания для проведения экзамена

#### Задание 1

Определите, к какому типу относятся следующие стратегии компаний. Опишите виды стратегий, условия их реализации и преимущества. Предложите альтернативную стратегию.

*Ситуация 1.* Сельскохозяйственная организация, специализирующаяся на возделывании многолетних насаждений, организует собственную линию по переработке плодовых и изготовления фруктовых соков из собственного сырья.

*Ситуация 2.* Бизнес компании не может быть прибыльно продан, поэтому реализуется стратегия, предполагающая сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

#### Задание 2

Определите, к какому типу относятся следующие стратегии компаний. Опишите виды стратегий, условия их реализации и преимущества. Предложите альтернативную стратегию.

*Ситуация 1.* Компания реализует стратегию характерного имиджа, создает имидж производителя необычных видов молочных продуктов по специальным старорусским рецептам.

*Ситуация 2.* Мясокомбинат для сохранения конкурентоспособности своей продукции отказывается от услуг посредника и производит строительство двух собственных торговых павильонов, где будет осуществляться мелкооптовая торговля.

#### Задание 3

На основе анализа данных по развитию компании, представленных в таблице, укажите соответствия между предложениями и возможными стратегиями.

Предложения по развитию компании	Тип стратегии
Увеличение числа ассортиментных линий перерабатывающего цеха	Социальная стратегия
Создание собственной кормовой базы животноводческим комплексом	Стратегия усиление позиций на рынке (создание конкурентных преимуществ)
Приобретение акций другой компании	Стратегия развития рынка (географи-

	ческое распространение)
Снижение цен товаров, позволяющих увеличить выручку	Стратегия повышения краткосрочной доходности
Снижение цен на продукцию по отношению к конкурентам	Стратегия свертывания (отказ от убыточного бизнеса)
Размещение производства в регионе с более благоприятными условиями	Стратегия использования новых возможностей
Повышение качества при неизменной цене	Стратегия интеграции
Развитие программы переподготовки кадров на производстве	Стратегия размещения инвестиций
Заккрытие отделение в районе А	Стратегия диверсификации

#### **Задание 4**

Выявите достоинства и недостатки формулирования представленной миссии, исходя из интегрированного подхода, т.е. определите следующие критерии: вид деятельности; целевой сегмент потребителей; цель деятельности; конкурентные преимущества; перспектива деятельности.

*Миссия.* Миссия коммерческого банка – содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в сельском хозяйстве, путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и специальных программ, учитывающих особенности ведения бизнеса в аграрной сфере.

#### **Задание 5**

Сформулируйте миссию компании, исходя из описания ее деятельности, учитывая классические вопросы, сформулированные П. Друкером, и факторы, выделенные Ф. Котлером.

*Описание компании.* Крестьянское (фермерское) хозяйство занимается производством продуктов переработки молока по домашним рецептам. Ассортимент включает пять видов сыров, домашний творог и др. продукты переработки молока. Имеются уникальные предложения продуктов с оригинальными добавками и в экологически чистой упаковке.

#### **Оценочные средства для текущего контроля**

*Компетенция ПК-10 Способен осуществлять подготовку экономического обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации*

#### **Темы рефератов**

1. Сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности: модель Shell / DPM.
2. Анализ эволюции рынка: модель Hofer / Schendel.
3. Общая конкурентная матрица.

4. Модель конкурентных сил (Модель расширенного соперничества М.Портера).
5. Матрица конкурентных преимуществ.
6. Понятие роста предприятия, его возможности.
7. Модель роста И.Ансоффа. Анализ стратегического разрыва (Gap – анализ).
8. Матрица внешних приобретений, как возможность управления ростом предприятия).
9. Новая матрица БКГ.
10. Целевой рынок. Сегментация рынка.
11. Стратегическая сегментация (макросегментация).
12. Продуктовая сегментация (микросегментация).
13. Конкурентная сегментация рынка.
14. Методы сегментации.
15. Выбор сегмента.
16. Позиционирование, его этапы.
17. Структура товарного микса. Товарные стратегии предприятия.
18. Формы осуществления инновации товара.
19. Разработка и внедрение нового товара на рынок.
20. Вариация товара.
21. Элиминация товара.
22. Стратегии высоких, низких и средних цен.
23. Стратегия целевой прибыли.
24. Стратегия изменения цены продукта внутри его жизненного цикла.
25. Стратегия цены на товары, взаимосвязанные с точки зрения затрат.
26. Стратегия цены на товары, взаимосвязанные с точки зрения спроса.
27. Стратегии гибких и льготных цен.
28. Ценовые линии.
29. Ценовые стратегии, учитывающие географический фактор.
30. Стратегии, учитывающие соотношение цены и качества.
31. Ценовые скидки.
32. Ценовые изменения, их причины. Воздействие изменения цены на прибыль.
33. Планирование продаж.
34. Формирование каналов распределения.
35. Организация каналов распределения.
36. Виды распределения в зависимости от фокусирования основных маркетинговых усилий предприятия.
37. Прямой маркетинг.
38. Процесс маркетинговых коммуникаций.
39. Элементы комплекса маркетинговых коммуникаций.
40. Стратегические решения по рекламе.
41. Стратегические решения по персональным продажам.
42. Стратегические решения по стимулированию сбыта.
43. Стратегические решения по связям с общественностью.

44. Производственная программа: понятие и расчет.
45. Определение спроса на продукцию и его взаимосвязь с производственной программой предприятия.
46. Условия для реализации производственной программы предприятия.
47. Виды производственной мощности и их характеристика
48. Методы расчета производственной мощности.
49. Система показателей оценки производительности труда.
50. Организация производственного процесса в пространстве и во времени.
51. Организационная структура предприятия и факторы ее развития.
52. Производственный цикл и его формирование.
53. Виды запасов на производстве.
54. Взаимосвязь службы контроля с другими службами предприятия.
55. Экономически целесообразные границы использования концепции контроля.
56. Система складирования и складская переработка продукции.
57. Организация инструментального хозяйства.
58. Организация энергетического хозяйства.
59. Организация ремонтного хозяйства.
60. Формирование портфелей новшеств и инноваций на предприятии.
61. Организационно-технологическая подготовка производства.
62. Оценка эффективности инновационной деятельности предприятия.
63. Э. Деминг и его философия качества.
64. Принципы и особенности организации производства в японских компаниях.
65. Принципы и особенности организации производства в западно-европейских компаниях.
66. Международные стандарты организации производственных процессов
67. Содержание оперативного учета производства.
68. Современные автоматизированные системы управления.
69. Методы предупреждения и ограничения рисков.
70. Взаимосвязь инновационного менеджмента и риск-менеджмента.
71. Интегрированное управление рисками на предприятии.
72. Основные пути повышения производительности труда и снижения интенсивности труда.
73. Отечественный и зарубежный опыт управления запасами.
74. Тенденции развития сферы науки и инноваций в России в условиях глобализации.
75. Механизмы государственного регулирования инновационной сферы экономики России.
76. Основные направления развития инновационной деятельности в АПК.
77. Концепции организации производства.
78. Основные методы и приемы формирования экономической стратегии.
79. Управление себестоимостью и ценообразованием на предприятиях.
80. Финансовые методы текущего управления производством.
81. Кадровые службы на промышленных предприятиях.

## Задания для контрольной работы

1. Понятие стратегического целеполагания и его значение для организации.
2. Классификация целей и их иерархия. Различение стратегических и финансовых целей.
3. Разработка стратегии – реализация стратегического видения компании.
4. Внешние факторы влияния на формирование стратегии.
5. Внутренние факторы влияния на формирование стратегии.
6. Формирование стратегии – подход главного стратега, его достоинства и недостатки.
7. Формирование стратегии – подход – делегирование полномочий, его достоинства и недостатки.
8. Формирование стратегии – подход – сотрудничество, его достоинства и недостатки.
9. Формирование стратегии – соревновательный подход, его достоинства и недостатки.
10. Критерии оценки успешной стратегии.
11. Дальнее окружение компании, его состав и влияние на организацию. Сущность и методология PEST-анализа.
12. Ближнее окружение компании, его состав и влияние на организацию.
13. Анализ отрасли и конкуренции.
14. Анализ конкурентных возможностей компании.
15. Учет сильных и слабых сторон организации – стратегический баланс.
16. Учет внешних возможностей и угроз – условие формирования адекватной стратегии.
17. Сущность и методология SWOT (ССВУ) - анализа.
18. Модель пяти конкурентных сил М. Портера – инструмент анализа конкурентной ситуации в отрасли.
19. Сущность конкурентной стратегии и общая характеристика её основных типов.
20. Понятие цепочки ценностей и ее значение для выбора эффективной стратегии.

### Кейс-задание (приведен пример)

#### Тема Последовательная реализация стратегии развития в *Toys'R'Us*

*Toys'R'Us* – крупнейшая розничная сеть по продаже игрушек в США с объемом сбыта более 2,3 млрд. долл. на 2016 год, имеющая 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Ее часто называют революционером в американской отрасли торговли игрушками. Сегодня она активно расширяет свою международную деятельность и намерена в течение следующих десяти лет построить за рубежом как минимум двести магазинов.

*Toys'R'Us* имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при международной экспансии. Ежегодно она увеличивает свои мощности на 10%, выходит на новые рынки в новых географических регионах и в каждом из них строит склад и несколько магазинов, сгруппированных во-



круг этого склада. Региональные склады позволяют ей быстро пополнять запасы магазинов и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у производителей в межсезонье по низким ценам.

Компания размещает свои магазины на основной транспортной артерии недалеко от крупных торговых центров, благодаря чему привлекает покупателей этих центров и избегает высокой арендной платы за размещение на их территории. Каждый магазин *Toys'R'Us* – огромное здание со стеллажами типа складских, на которых хранится более 18 тыс. видов товаров, и с тележками, облегчающими процесс покупки.

*Toys'R'Us* никогда не проводит распродаж, она предлагает «низкие цены каждый день», что стимулирует покупки в периоды спада спроса. Рекламная практика компании консервативна. При первоначальном выходе на новый рынок она проводит телевизионную рекламу, но печатную рекламу после открытия магазина использует довольно редко. Благодаря огромному ассортименту и удобной для покупателей процедуре возврата товара *Toys'R'Us* заявляет о своем стремлении стать единственным местом продажи игрушек и сопутствующих товаров.

Процесс принятия решений в фирме централизован. Все магазины строятся по конкретным проектам головного офиса. Они имеют одинаковую планировку, товары размещаются на стеллажах по планам, также представленным головным офисом. Благодаря сложной системе компьютеризированного прогнозирования и учета запасов фирма отслеживает объемы сбыта по каждому товару и каждому магазину. Эти данные используются для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений о повторных заказах и снижении цен. Благодаря этой системе *Toys'R'Us* имеет возможность закупать достаточное количество ходовых товаров, чтобы избегать их дефицита, избавляться от товаров, теряющих популярность, и освободить место для товаров, пользующихся повышенным спросом.

#### Вопросы

1. «Базовая формула» *Toys'R'Us* – это, по сути, политика, определяющая направление развития компании и принятия решений. Какова политика фирмы в области размещения и планировки складов и магазинов, маркетинга, закупок и управленческого контроля?

2. Как эта политика помогает *Toys'R'Us* формулировать цели?

3. Как вы считаете, будет ли эта политика за рубежом столь же эффективной, как в США? Почему?

#### Тесты

1. Оценка стоимости стратегических программ элементарным методом предполагает ...

А) сравнение с аналогичными программами, реализовавшимися в прошлом на самой фирме или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами; В) калькуляцию затрат на каждый из видов работ, входящих в программу; С) выделение элементов затрат по их видам в целом по программе;

2. Понимание термина «угрозы и возможности»  
в буквальном смысле

А) анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении; В) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде; С) художественный образ;

3. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:

А) технология; В) инновации; С) стратегия; D) мотивация

4. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений.

А) М. Портер; В) Г. Саймон; С) Б. Карлофф; D) П. Друкер;

5. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли

А) Б. Карлофф; В) М. Портер; С) Г. Саймон;

6. Составляющие внешней среды

А) миссия; В) мегаокружение; С) макроокружение; D) стратегия;

7. SWOT-анализ включает ...

А) анализ возможностей организации и вероятных угроз; В) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами; С) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков; D) все отмеченное выше;

8. Различия STEP и SWOT анализов:

А) SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации; В) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда; С) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз.

**Оценочные средства для итогового контроля**

### **Вопросы к экзамену**

1. Бизнес-модель.
2. Вызовы внешней среды.
3. Эволюция теории стратегического менеджмента
4. Анализ: структура, цели, этапы
5. Анализ внешнего окружения: назначение анализа и уровни внешней среды
6. SWOT-модель.

7. Стратегический процесс: этапы и особенности
8. Стратегическое лидерство.
9. Стратегическое мышление
10. Факторы успешной реализации стратегии.
11. Формы интеграции
12. Лидерство по издержкам.

## **Задания для проведения экзамена**

### **Задание 1**

Сформулируйте миссию компании, исходя из описания ее деятельности, учитывая классические вопросы, сформулированные П. Друкером, и факторы, выделенные Ф. Котлером.

*Описание компании.* Аграрный холдинг организует собственную торговую сеть магазинов, в которой планируется реализовать широкий ассортимент продукции собственного производства. Сеть магазинов будет располагаться в районе, где сосредоточено производство холдинга и живут работники хозяйств.

### **Задание 2**

Выявите достоинства и недостатки формулирования представленных миссий, исходя из интегрированного подхода, т.е. определите следующие критерии: вид деятельности; целевой сегмент потребителей; цель деятельности; конкурентные преимущества; перспектива деятельности.

*Миссия.* Миссия сети супермаркетов, реализующих органическую продукцию сельского хозяйства – создавать лучшую в регионе сеть продуктовых супермаркетов, которая предоставляет возможность:

- обществу – повышать качество жизни людей, задавая стандарты культуры торговли и социальной ответственности бизнеса;
- клиентам – получать удовольствие от каждой покупки;
- партнерам – строить долгосрочные надежные и открытые отношения;
- персоналу – постоянно развиваться, участвуя с командой единомышленников в жизни населения и получая достойную оценку личного вклада;
- акционерам – иметь материальные и психологические дивиденды от владения лучшей розничной компанией в мире.

### **Задание 3**

Выявите достоинства и недостатки формулирования представленных миссий, исходя из интегрированного подхода, т.е. определите следующие критерии: вид деятельности; целевой сегмент потребителей; цель деятельности; конкурентные преимущества; перспектива деятельности.

*Описание компании.* Сеть пекарен «Соседи» – наша основная задача, чтобы люди, живущие по соседству с нашими магазинами, стали нашими постоянными покупателями и считали нас удобными соседями, с которыми легко и приятно совершать ежедневные покупки.

#### **Задание 4**

Сельскохозяйственная организация, специализирующаяся на содержании крупного рогатого скота молочного направления, разрабатывает стратегию развития на среднесрочную перспективу. В последние три года организация показывает средние по региону показатели эффективности. Руководство ставит перед компанией задачу увеличить объемы выпуска продукции на 25% и повысить качество получаемого молока. Постройте дерево целей организации.

#### **Задание 5**

Основным видом деятельности ООО «Горячеключевская пчеловодная компания» является фасовка, переработка и оптовая реализация меда и продуктов пчеловодства. Компания реализует мед в стеклянной и пластиковой таре весом 350 и 500 г. Одновременно готовится к запуску линия розлива меда в порционные упаковки-саше, что позволит компании выйти на новый сегмент рынка – NoReCa-сегмент. Положение компании определяется двумя факторами:

- 1) продукт не известен на региональном рынке, а компания не работала ранее в выбранном сегменте;
  - 2) в отрасли присутствует конкуренция за поставщиков.
- Сформулируйте цели компании в сложившейся ситуации.

#### **Оценочные средства для текущего контроля**

*Компетенция ПК-11 Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами*

#### **Тесты**

1. Характерные особенности стратегических решений:  
А) направлены на решение конкретных задач; В) инновационны по своей природе; С) объективны по своей природе; D) множество альтернатив вполне определено;
2. Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии  
А) отсутствие необходимых ресурсов; В) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование; С) плохое знание внешнего рынка; D) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру;
3. Факторы, которые включает в себя понятие стратегического менеджмента:  
А) организационные; В) производственные; С) экономические; D) исследования ситуации и развития компании;
4. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы – это ...  
А) политика; В) тактика; С) миссия; D) видение; E) план;

5. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления – бюджетирования, перспективного и стратегического планирования.

А) да; В) нет;

6. Важнейшие вопросы, в ответе на которые заключается сущность стратегического менеджмента:

А) в каком положении предприятие находится в настоящее время; В) какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию; С) реальны ли установленные цели;

7. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по...»

А) ориентирам; В) целям; С) программам; D)результатам; E) проектам;

8. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:

А) бюджетирование; В) долгосрочное планирование; С) стратегическое планирование; D) стратегический менеджмент;

9. Основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении

А) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя; В) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет; С) различий нет; D) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности;

10. Функциональный анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться ...

А) собранием акционеров; В) планово-экономической службой; С)службой маркетинга; D) генеральным директором; E) бухгалтерией;

11. К числу стратегических решений можно отнести:

А) внедрение новой технологии; В)пересмотр условий поставки; С)внедрение новой системы мотивации персонала; D)пересмотр критериев итогового контроля качества продукции;

12. Высший уровень стратегического менеджмента – ... уровень.

А) деловой; В) корпоративный; С) функциональный;

13. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом

А) военные стратеги и мыслители; В) философы древности и военные стратеги; С) немецкие военные стратеги; D) китайские философы;

14. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART:

А) приемлемость; В) измеримость; С) гибкость; D) сопоставимость; E) взаимная поддержка;

15. По очередности достижения цели делятся на ...

А) большие и малые; В) краткосрочные, промежуточные и долгосрочные; С) конкурирующие, независимые и дополнительные; D) экономические и неэкономические;

16. Цель организации – это ...

А) философия и предназначение, смысл существования организации; В) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки; С) конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе

## **Темы рефератов**

1. Суть разработки и реализации стратегии фирмы АПК.
2. Задача менеджера по созданию и реализации стратегий фирмы.
3. Роль и задачи специалистов в области стратегического подхода к управлению.
4. Разработка стратегического видения и миссии фирмы.
5. Установление целей и определение направлений развития фирмы.
6. Пирамида разработки стратегий для диверсифицированной и узкопрофильной компании.
7. Объединение усилий по разработке стратегий и факторы ее формирующие.
8. Стратегия и конкурентное преимущество компании.
10. Как компания может завоевывать и удерживать конкурентное преимущество? Основные типы стратегий. Подходы по созданию конкурентного преимущества и оборонительных мероприятий по его удержанию.
11. Основные черты стратегий вертикальной интеграции .
12. Использование маркетинговой стратегии в стратегическом менеджменте.
13. Стратегии для конкуренции в новых отраслях и отраслях, находящихся в стадии зрелости.
14. Стратегии для фирм, действующих в отраслях стагнации и спада
15. Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях и на международных рынках.
16. Стратегии в раздробленных отраслях .
17. Стратегии на международных рынках.
18. Корпоративные стратегии диверсификации.
19. Суть корпоративной стратегии диверсификации.
20. Риск стратегии узкой специализации. Аргументы в поддержку диверсификации.
21. Стратегии диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.
22. Определение текущей стратегии компании.
23. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.

24. Сравнение привлекательности отраслей и сил хозяйственных подразделений.

25. Матрица «рост рынка/привлекательность в конкуренции»

26. Матрицы анализа диверсифицированных компаний. Разработка корпоративной стратегии

### **Вопросы для устного опроса**

1. Что понимается под термином «стратегия»?
2. Что понимается под внешней средой функционирования организации?
3. Какую методику целесообразно использовать при анализе факторов общей, или дальней, окружающей среды?
4. Какие факторы М. Портер называет факторами конкурентного окружения?
5. Какие факторы относят к факторам внутренней среды организации, или факторам ресурсного потенциала?
6. Влияние факторов политической среды на стратегию предприятия
7. Социально-культурные факторы внешней среды
8. Факторы научно-технического воздействия
9. В чем задачи анализа внешней среды предприятия?
10. В чем задачи анализа внутренней среды предприятия?
11. Стадии создание ценности товара
12. Этапы оценки ресурсного потенциала предприятия АПК
13. В чем преимущества комплексных методов стратегического анализа?
14. Какие комплексные методы стратегического анализа вы знаете?
15. В чем сущность SWOT-анализа?
16. Перечислите и кратко охарактеризуйте содержание этапов SWOT-анализа.
17. Деятельность каких предприятий целесообразно рассматривать с использованием методик портфельного анализа?
18. Характеризуйте классификацию товаров согласно методики Бостонской консалтинговой компании (матрица БКГ)?
19. Что лежит в основе построения матрицы Мак-Кинси?
20. Как осуществляется определение общего направления развития организации?
21. Понятие и классификация целей организации.
22. Для чего необходима формулировка общей цели организации?
23. Какова связь между миссией и общей целью организации?
24. Что такое «позиционирование» товара?
25. По каким признакам может проводиться сегментация рынка?
26. В чем сущность и содержание миссии организации в широком и узком смыслах?
27. Какие способы используются для оформления миссии организации и последующего доведения ее до широкой общественности?
28. Каким требованиям должна отвечать формулировка миссии и какие структурные компоненты она должна содержать?

29. Что понимается под целью развития организации и какие показатели могут быть использованы в процессе определения целей?
30. Какие требования предъявляются к целям развития организации и в каком случае цели становятся инструментом стратегического менеджмента?
31. Как классифицируются цели развития организации?
32. Что представляет собой «дерево целей» и как оно формируется?
33. Какие действия включает в себя процесс стратегического выбора?
34. В каких областях может осуществляться выбор стратегии развития организации?
35. По каким основаниям классифицируют стратегии развития организации?
36. Виды стратегии развития организации по доле предприятия на рынке.
37. Виды стратегий развития предприятий по Ф. Котлеру.
38. Перечислите и кратко охарактеризуйте эталонные, или базисные, стратегии развития организации.
39. Какие проблемы необходимо решить после выбора стратегии развития организации и перед началом ее непосредственной реализации?
40. Вопросы при осуществлении системного анализа?
41. В чем специфика системного анализа хозяйственной организации, которая стоит на пороге реализации новой стратегии?
42. В процессе реализации каких эталонных стратегий целесообразно применять линейную или функциональные структуры управления?
43. Какая организационная структура управления наиболее подходит для предприятия, осуществляющего переход к стратегии диверсифицированного роста?
44. Что понимается под организационными изменениями?
45. Перечислите и кратко охарактеризуйте методы осуществления организационных изменений.
46. В чем причины сопротивления организационным изменениям и как минимизировать негативные последствия этих сопротивлений?
47. Что понимается под «колесом» конкурентной стратегии?
48. Охарактеризуйте систему управления конкурентоспособностью предприятия и ее структуру.
49. Назовите основные этапы управления конкурентоспособностью предприятия и поясните их содержание.
50. Сформулируйте понятие «конкурентное преимущество» предприятия и раскройте его содержание.
51. Перечислите типы конкурентных стратегий, базирующихся на достижении конкурентных преимуществ предприятия.
52. При каких условиях эффективна стратегия, лидерства в издержках?
53. В чем особенность стратегии ориентированной на дифференциацию продукции?
54. Опишите основные характеристики стратегии фокусирования.
55. В чем заключается стратегическое позиционирование предприятия на товарном рынке?



56. Как учитывается роль слияний и поглощений в конкурентной стратегии предприятия?
57. Охарактеризуйте особенности конкурентной стратегии при различных типах рынка.
58. На чем базируется стратегия инновационного развития предприятия?
59. Что понимают под конкурентным статусом предприятия?
60. Дайте характеристику основных типов предприятий, соответствующих разному конкурентному статусу.
61. С какими основными рисками связано использование каждого типа базовых конкурентных стратегий предприятия?
62. Каковы методы определения стратегического потенциала?
63. Каковы условия реализации стратегического потенциала?
64. Что представляет собой «стратегическое видение»?2
65. Каковы особенности функционально стоимостного анализа?
66. Охарактеризуйте стратегию повышения организационно-технического уровня производства.
67. Охарактеризуйте стратегия повышения качества продукции.
68. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?
69. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
70. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?
71. Стратегическое планирование
72. Основные виды стратегий (стратегических решений) в операционном (производственном) менеджменте.
73. Перечислите основные элементы стратегии производственных (операционных) процессов, дайте краткую характеристику каждому элементу.
74. Стратегии, сфокусированные на процесс и на продукт, как долгосрочная ориентация предприятия на преимущественный способ развития производства.
75. Факторы, ограничивающие выбор позиции предприятия, в части построения стратегии производственных процессов.
76. Характерные особенности различных типов и методов производства, их значение для производственной стратегии.
77. Формы организации производственных процессов, используемые в операционном (производственном) менеджменте.
78. Какие факторы, воздействующие на объемы производственной мощности, имеют выраженное стратегическое значение для предприятия?
79. Стратегия размещения в операционном (производственном) менеджменте.
80. Выбор места расположения предприятия.
81. Какие факторы выбора размещения предприятия (производственных мощностей) имеют выраженную стратегическую направленность?
82. Какие факторы внешней среды необходимо учитывать при решении вопросов о месторасположении предприятия?

83. Различие подходов при принятии решения о размещении предприятия в сфере материального производства и в сфере сервиса.

84. Формирование пространственной сети поставщиков.

85. Пространственная планировка предприятия (сущность планировки, проектирование производственного процесса в пространстве).

86. Каковы соответствия между типами планировки и формами специализации подразделений предприятия?

87. Проектирование производственной структуры предприятия.

88. Экономическая оценка влияния месторасположения предприятия на выполнение производственных операций.

89. Что включает в себя производственная программа и какие требования должны учитываться при ее формировании?

90. Определите показатели производственных программ.

## Тест

*1. Выберите определение экономической категории «стратегия»:*

- а) способность компании вести успешную конкурентную борьбу
- б) возможности, определяемые ресурсами предприятия
- в) система функциональных целей организации**
- г) перспективное направление развития организации

*2. Долгосрочный план развития организации, учитывающий возможную адаптацию к изменениям во внешней среде, представляет собой:*

- а) стратегический потенциал
- б) стратегия предприятия**
- г) бизнес-план
- д) инвестиционный проект

*3. К факторам, формирующим стратегию предприятия, относятся:*

- а) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы
- б) ориентация коллектива предприятия на стратегию
- в) привлекательность продукции, отрасли**
- г) конкурентоспособность фирмы**
- д) корпоративная культура**

*4. Содержание этого вида производственной стратегии заключается в балансировании ресурсов предприятия, рабочей силы и объемов производимой продукции:*

- а) базовая стратегия производства**
- б) стратегия размещения производства
- в) стратегия организации производства
- г) стратегия развития производства

5. Укажите факторы, учитываемые в производственной стратегии размещения производства:

- а) удаленность и транспортное плечо
- б) наличие источников сырья и рынков сбыта
- в) нижний уровень спроса на рынке
- г) наличие квалифицированной рабочей силы

6. При выборе этой альтернативы базовой стратегии производства одним из обязательных элементов является создание буферных запасов:

- а) стратегия полного удовлетворения спроса
- б) стратегия производства по среднему уровню спроса
- в) стратегия производства по максимальному уровню спроса
- г) стратегия производства по минимальному уровню спроса

7. Выберите программы, посредством разработки и реализации которых осуществляется стратегия организации производства:

- а) программа синхронизации производства
- б) программа управления материальными потоками на предприятии
- в) программа повышения организационно гибкости производства
- г) программа внедрения инновационных технологий

8. Укажите основные цели производственной стратегии предприятий АПК:

а) конкретизация предъявляемых к операциям требований и определение соответствия производственных возможностей сельскохозяйственного предприятия, выдвигаемым требованиям

б) удовлетворение рыночных требований к производимой сельскохозяйственной продукции соответствующего ассортимента, количества и качества, с обеспечением достаточной степени гибкости, то есть, характеризующее готовностью к изменениям во внешней среде

в) обеспечение оптимальной загрузки производственных мощностей, обеспечение снижения затрат на производство сельскохозяйственной продукции

г) снижение антропогенного влияния производства на окружающую среду, посредством применения современных технологий и использования возобновляемых источников энергии

9. При формировании базовой производственной стратегии сельскохозяйственного предприятия учитываются следующие факторы:

а) наличие и структура сельскохозяйственных угодий

б) технический уровень процесса производства и переработки сельскохозяйственной продукции

в) квалификационный потенциал работников сельскохозяйственного предприятия и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами

г) социально-экономические условия региона размещения производства

10. Выберите элементы производственно-инженерной стратегии сельскохозяйственного предприятия:

- а) система обработки почв
- б) система кормления сельскохозяйственных животных**
- в) система сельскохозяйственных машин**
- г) система кредитования бизнеса

11. В модели И. Ансоффа сочетание новых рынков и новых продуктов соответствует следующему виду стратегии:

- а) стратегия сокращения расходов
- б) стратегия развития рынка
- в) стратегия развития товара
- г) стратегия диверсификации**

12. В модели И. Ансоффа сочетание новых рынков и имеющихся продуктов соответствует следующему виду стратегии:

- а) стратегия сокращения расходов
- б) стратегия развития рынка**
- в) стратегия развития товара
- г) стратегия диверсификации

13. В модели И. Ансоффа сочетание имеющихся рынков и имеющихся продуктов соответствует следующему виду стратегии:

- а) стратегия сокращения расходов**
- б) стратегия развития рынка
- в) стратегия развития товара
- г) стратегия диверсификации

14. В модели И. Ансоффа сочетание имеющихся рынков и новых продуктов соответствует следующему виду стратегии:

- а) стратегия сокращения расходов
- б) стратегия развития рынка
- в) стратегия развития товара**
- г) стратегия диверсификации

15. В модели И. Ансоффа конгломератная диверсификация представляет собой:

- а) переход к новым технологиям и потребностям рынка
- б) приобретение новых предприятий в других отраслях**
- в) запуск венчурных проектов
- г) слияния и поглощения

16. Концентрическая диверсификация представляет собой:

а) поиск возможностей роста на старом рынке за счет старой продукции для новых потребителей

**б) поиск возможностей роста на старом рынке за счет новой продукции**

в) поиск возможностей роста на новом рынке за счет новой продукции

г) поиск возможностей роста на новом рынке за счет ценовой конкуренции

*17. Горизонтальная диверсификация представляет собой:*

**а) поиск возможностей роста на старом рынке за счет старой продукции для новых потребителей**

б) поиск возможностей роста на старом рынке за счет новой продукции

в) поиск возможностей роста на новом рынке за счет новой продукции

г) поиск возможностей роста на новом рынке за счет неценовой конкуренции

*18. Конгломератная диверсификация представляет собой:*

а) поиск возможностей роста на старом рынке за счет старой продукции для новых потребителей

б) поиск возможностей роста на новом рынке за счет ценовой конкуренции

в) поиск возможностей роста на старом рынке за счет новой продукции

**г) поиск возможностей роста на новом рынке за счет новой продукции**

*19. Укажите тип стратегий, к которому относится кадровая стратегия:*

а) корпоративные стратегии

б) операционные стратегии

**в) функциональные стратегии**

г) конкурентные стратегии

*20. К портфельной стратегии компании относятся следующие виды стратегий:*

а) корпоративная стратегия

б) стратегия концентрации

в) стратегия лидерства по издержкам

**г) продуктовая стратегия**

*21. Укажите тип стратегий, к которому относится инновационная стратегия:*

а) деловые стратегии

б) операционные стратегии

в) функциональные стратегии

**г) конкурентные стратегии**

22. Обязательным элементом, завершающим процесс разработки стратегических мероприятий является:

**а) определение приоритетов и формирование бюджетов предлагаемых мероприятий**

б) структурирование и согласование разработанных мероприятий

в) формулирование идеи стратегических мероприятий

г) анализ текущих проектов и ресурсов, задействованных в их исполнении

23. Стратегические активы компании представляют собой совокупность следующих элементов:

а) ресурсы, которыми компания может завладеть в будущем

б) результаты полного внешнего анализа фирмы

**в) ресурсы, которыми владеет компания и которые формируют ее конкурентные преимущества**

г) информацию, необходимую для перспективного планирования

24. Тактическое планирование включает в себя ...

а) выбор производственных и функциональных возможностей

б) принятие определенных обязательств

в) формулирование целей и задач развития фирмы

**г) принятие конкретных решений по распределению ресурсов фирмы**

25. Основными компонентами бизнес-модели фирмы являются:

а) факторы материальных издержек

**б) факторы предложения**

**в) факторы рынка**

**г) факторы конкурентной стратегии**

26. Укажите элементы внутренней среды фирмы:

**а) миссия**

**б) организационная структура**

**в) персонал**

г) дорожная инфраструктура региона

27. Укажите ключевое направление стратегия лидерства по издержкам:

а) придание товару/услуге отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов

**б) обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами**

в) обслуживание узкого целевого рынка более эффективно, чем конкуренты

г) обслуживание узкого сегмента покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства

28. Укажите ключевое направление стратегия дифференциации:

**а) придание товару/услуге отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов**

б) обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами

в) обслуживание узкого целевого рынка более эффективно, чем конкуренты

г) обеспечение узкого сегмента покупателей товарами/услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям

29. Выберите конкурентные стратегии М. Портера:

**а) стратегия лидерства по издержкам**

**б) стратегия широкой дифференциации**

**в) стратегия фокусирования**

**г) стратегия концентрации на нише**

д) стратегия оптимальных издержек

30. В основе стратегии вертикальной интеграции «вперед» лежат следующие мероприятия:

**а) усиление контроля над каналами распределения продукции**

б) усиление контроля над системой поставок

в) контроль как над сбытовыми посредническими организациями, так и над поставщиками

г) сотрудничество фирм-конкурентов на временной основе

31. В основе стратегии вертикальной интеграции «назад» лежат следующие мероприятия:

а) усиление контроля над каналами распределения продукции

**б) контроль как над сбытовыми посредническими организациями, так и над поставщиками**

в) усиление контроля над конкурентами

г) сотрудничество фирм-конкурентов на временной основе

32. Стремление индивидуализировать свою продукцию для того, чтобы она отличалась от продукции конкурентов и таким образом стала более привлекательной для широкого круга покупателей лежит в основе следующей стратегии:

а) портфельная стратегия

б) конкурентная стратегия

в) стратегия диверсификации бизнеса

**г) стратегия дифференциации**

33. Укажите стратегию, предполагающую большие усилия фирмы в области маркетинга для завоевания лучших позиций с данным продуктом на данном рынке:

- а) стратегия развития рынка
- б) стратегия развития продукта
- в) стратегия усиления позиций**
- г) стратегия горизонтальной диверсификации

34. Укажите стратегию, необходимую фирмам, которые не могут больше развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:

- а) стратегия концентрированного роста
- б) стратегия интегрированного роста
- в) стратегия «сбора урожая»
- г) стратегия диверсификации**

35. Укажите стратегию фирмы, предполагающую отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе:

- а) стратегия концентрированного роста
- б) стратегия интегрированного роста
- в) стратегия «сбора урожая»
- г) стратегия сокращения

36. В ситуации, когда фирма нуждается в перегруппировке сил, в связи с необходимостью повышения эффективности, или когда наблюдается изменение в экономике целесообразно реализовать:

- а) стратегию концентрированного роста
- б) стратегию интегрированного роста
- в) конкурентную стратегию
- г) стратегию сокращения**

37. При условии, что фирма в дальнейшем не может вести бизнес целесообразно применять следующую стратегию:

- а) стратегия «сбора урожая»
- б) стратегия ликвидации**
- в) стратегия сокращения расходов
- г) стратегия усиления позиций

38. Укажите стратегию, направленную на рост фирмы за счет усиления контроля над поставщиками:

- а) вертикальной интеграции «назад»**
- б) вертикальной интеграции «вперед»
- в) концентрической диверсификации
- г) горизонтальной интеграции



39. По уровням управлению выделяют следующие виды стратегий:

- а) портфельная
- б) корпоративная**
- в) деловая (конкурентная)**
- г) функциональная

40. Основной целью портфельной стратегии является:

- а) распределение ограниченных ресурсов предприятия между хозяйственными подразделениями**
- б) определение специфики и особенностей товара конкурента
- в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг
- г) выявление конкурентных преимуществ

41. Основной целью деловой стратегии является:

- а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации
- б) расширение портфеля ценных бумаг
- в) определение работ в подразделениях организации
- г) совершенствование структуры управления**

42. Основной целью функциональной стратегии является:

- а) разработка миссии организации
- б) разработка целей и задач в подразделениях организации**
- в) определение сроков реализации продукции
- г) выявление потребностей персонала

43. Укажите критерии постановки целей согласно требованиям SMART-метода:

- а) конкретность**
- б) измеримость**
- в) амбициозность
- г) реалистичность**
- д) комплексность**

44. Укажите инструмент, используемый при необходимости детализации целей и определения их иерархии:

- а) дерево целей**
- б) матрицу «цели-задачи»
- в) SWOT-матрицу
- г) диагностическую модель

45. Выберите элементы миссии организации:

- а) рост производительности труда
- б) смысл существования организации**
- в) снижение текучести кадров

г) экономия ресурсов

46. Цели организации представляют собой:

а) философию фирмы

б) смысл существования организации

**в) конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность**

г) быстрые изменения внешней среды предприятия

47. Укажите, к какой составляющей следует отнести факторы, косвенно влияющие на деятельность предприятия, как например, политическая стабильность, уровень безработицы и прочее:

а) внутренняя среда

б) микросреда

**в) макросреда**

г) стратегический потенциал

48. Укажите, к какой составляющей следует отнести факторы, которые дают возможность организации функционировать, выживать в определенном промежутке времени, такие как структура, технологии, кадры:

а) внутренняя среда

**б) микросреда**

в) макросреда

г) стратегический потенциал

49. Выберите факторы микросреды фирмы:

а) уровень безработицы

б) налоговое законодательство

**в) структура управления фирмы**

**г) персонал фирмы**

50. Укажите критерий, согласно SMART-методу, определяющий, что цель должна быть достигнута в рамках установленных ограничений ресурсов, знаний и заданного времени

а) конкретная

б) измеримая

**в) реалистичная**

г) определена во времени

51. Укажите критерий, согласно SMART-методу, определяющий, что цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы результат, который необходимо получить, понятен всем, кто связан с ее достижением:

**а) конкретная**

б) измеримая

в) реалистичная

г) определена во времени

52. Укажите критерий, согласно SMART-методу, определяющий, что цель должна быть задана числовыми параметрами (евро, проценты, баллы и т.д.):

- а) конкретная
- б) измеримая**
- в) реалистичная
- г) определена во времени

53. Укажите критерий, согласно SMART-методу, определяющий, что цель должна быть выполнима к конкретному периоду времени:

- а) конкретная
- б) измеримая
- в) реалистичная
- г) определена во времени**

54. Главной целью стратегического анализа внешней среды организации является:

- а) поиск информации, которую необходимо учитывать при формулировании миссии организации
- б) поиск информация об угрозах, которые необходимо учитывать при разработке конкретной стратегии организации**
- в) изучение специфики товара конкурента
- г) изучение лояльности местных органов власти

55. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из следующих допущений:

- а) окружение не будет изменяться
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений**
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения
- г) все изменения внешней среды являются управляемыми

56. Под термином «проблемное окружение» понимается:

- а) такая внешняя среда, которая создает проблемы**
- б) образное обозначение внешней среды организации
- в) совокупность конкурентов организации
- г) упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внешними источниками

57. Выберите стратегию, целесообразную для реализации в условиях, когда организация имеет сильные конкурентные позиции при медленном росте рынка:

- а) совместное предприятие в новой области
- б) концентрическая диверсификация**

- в) горизонтальная интеграция или слияние
- г) сокращение

58. Укажите факторы, определяющие угрозу со стороны рыночной власти поставщиков для организации:

- а) предложение поставщиками уникального продукта**
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения
- г) **высокие издержки переключения между поставщиками**

59. Конкурентная среда организации определяется следующими участниками:

- а) внутриотраслевыми конкурентами**
- б) фирмами, производящими комплементарные товары
- в) фирмами, производящими товары-субституты**
- г) фирмами, использующими те же производственные ресурсы

60. Согласно теории М. Портера, наличие продуктов-заменителей:

- а) уменьшает ценовую власть покупателей
- б) увеличивает ценовую власть покупателей**
- в) не влияет на ценовую власть покупателей
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо

61. Укажите этап стратегического анализа, на котором выявляются возможности и угрозы:

- а) анализ стратегического потенциала
- б) анализ микросреды
- в) анализ внешней среды**
- г) комплексный анализ среды

62. В методике PEST-анализе рассматриваются следующие факторы:

- а) экономические и политические**
- б) социологические и технологические**
- в) демографические и культурные
- г) экологические и информационные

63. Выберите факторы внешней среды, относящиеся к группе экономических факторов:

- а) снижение доходов населения**
- б) рост требований к качеству продукции
- в) изменение законодательства
- г) демографические изменения

64. Укажите факторы внешней среды, относящиеся к группе социальных факторов:

- а) снижение доходов населения
- б) рост требований к качеству продукции**
- в) изменение законодательства
- г) демографические изменения

65. Выберите факторы внешней среды, включенные в модель 5 сил конкуренции М. Портера:

- а) угроза появления новых конкурентов**
- б) угроза появления новых посредников
- в) угроза появления товаров-заменителей**
- г) сила покупателей
- д) уровень конкуренции в отрасли

66. Выберите функциональные компоненты декомпозиции стратегического потенциала:

- а) производственный потенциал**
- б) маркетинговый потенциал**
- в) финансовый потенциал**
- г) кадровый потенциал
- д) оборотный потенциал

67. Выберите метод, применяемый для анализа макросреды организации:

- а) PEST-анализ**
- б) SWOT-анализ
- в) SNW-анализ
- г) многофакторная диагностическая модель

68. Выберите метод, применяемый для анализа микросреды организации:

- а) PEST-анализ
- б) SWOT-анализ
- в) SNW-анализ**
- г) модель 5 сил

69. Укажите метод, применяемый для анализа стратегического потенциала:

- а) PEST-анализ
- б) SWOT-анализ**
- в) SNW-анализ
- г) модель 5 сил

70. Укажите метод, применяемый для анализа конкуренции в отрасли:

- а) PEST-анализ
- б) SWOT-анализ
- в) SNW-анализ
- г) модель 5 сил**

71. Укажите метод, применяемый для комплексного анализа среды:

- а) PEST-анализ
- б) SWOT-анализ
- в) SNW-анализ
- г) **многофакторная диагностическая модель**

72. Стратегическая единица бизнеса представляет собой:

- а) инструмент для оценки хозяйственной деятельности компании
- б) матрицу портфельного анализа;
- в) **внутрифирменная организационная структура, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах рынка**
- г) отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет или хочет получить выход

73. Укажите преимущества применения портфельного анализа:

- а) **использование данных о текущем состоянии бизнеса, которые всегда можно экстраполировать в будущее**
- б) **логичное структурирование проблем компании**
- в) **наглядное отражение стратегических проблем**
- г) **использование наглядных графиков**
- д) сопоставление сильных и слабых сторон компании

74. Действия по разработке предложения компании и её имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей – это...

**позиционирование**

75. Окончательным результатом позиционирования товара является:

- а) **успешное создание ориентированного на рынок предложения ценности продукта**
- б) завоевание доли на рынке в выбранном сегменте
- в) максимизация прибыли от реализации продукции
- г) выход на новый сегмент рынка с имеющимся предложением товара

76. В матрице БКГ по осям отображаются:

- а) **рост спроса**
- б) **доля рынка**
- в) объем предложения
- г) цены реализации

77. Выберите модели конкурентного позиционирования:

- а) **матрица Хофера-Шенделя**
- б) **матрица БКГ**
- в) **модель АДЛ/ЛС**

г) модель 5 сил М. Портера

78. Товары, относящиеся согласно матрице БКГ к «дойным коровам», имеют следующие характеристики:

- а) высокий темп роста/большая доля рынка
- б) низкий темп роста/большая доля рынка**
- в) высокий темп роста/небольшая доля рынка
- г) средний темп роста/средняя доля рынка

79. Товары, относящиеся согласно матрице БКГ к «трудным детям», имеют следующие характеристики:

- а) высокий темп роста/большая доля рынка
- б) низкий темп роста/большая доля рынка
- в) высокий темп роста/небольшая доля рынка**
- г) низкий темп роста/небольшая доля рынка

80. Товары, относящиеся согласно матрице БКГ к «звездам», имеют следующие характеристики:

- а) высокий темп роста/большая доля рынка**
- б) низкий темп роста/большая доля рынка
- в) высокий темп роста/небольшая доля рынка
- г) низкий темп роста/небольшая доля рынка

81. Выберите показатели, определяющие развитие зоны хозяйствования:

- а) фаза развития (фаза жизненного цикла)**
- б) размеры рынка**
- в) вид и интенсивность конкуренции**
- г) государственное регулирование**
- д) темпы миграции и эмиграции населения
- е) показатели развития внешнего (экономического, социально-политического, технологического) окружения**

82. Укажите измерения, на пересечении которых, согласно матрице бизнес-профиля фирмы AD Littl, позиционируются стратегические зоны хозяйствования и определяются их ключевые характеристики и стратегии их развития:

- а) рыночная/конкурентная позиция
- б) зрелость отрасли
- в) емкость рынка**
- г) количество конкурентов**

83. Укажите условия успеха стратегия низких издержек:

- а) эластичность спроса по цене высока**
- б) эластичность спроса по цене низка

- в) эластичность спроса по цене нулевая
- г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату

84. Укажите условия успеха стратегии дифференциации:

- а) в условиях массового спроса
- б) при наличии множества покупателей, заинтересованных в особых характеристиках товара**
- в) при условии, когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности
- г) при условии, что дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу

85. Укажите условия успеха стратегии сегментации:

- а) торговля осуществляется однородным товаром
- б) организация производит товаров массового спроса**
- в) организация оказывает дополнительное обслуживание
- г) торговля осуществляется в небольшом по численности населенном пункте

86. Стратегическая зона хозяйствования представляет собой:

- а) зона наибольшего хозяйственного риска
- б) перспективный сегмент рынка
- в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход**
- г) свободная экономическая зона

87. Под термином «ценностные установки» в стратегическом планировании понимают:

- а) выражение мировоззрения руководства и собственников бизнеса
- б) отношение руководство к национальным и культурным традициям
- в) выбор руководителя между стилем руководства
- г) предпочтения руководителя при осуществлении стратегического выбора**

88. Укажите области деятельности организации, затрагиваемые при анализе ее сильных и слабых сторон:

- а) кадровый потенциал
- б) все стороны деятельности компании**
- в) качество управления
- г) позиции на рынке

89. Ситуационный характер стратегии означает следующее:

- а) при реализации стратегии действовать необходимо по обстоятельствам**
- б) формулировка целей и задач стратегии является нежесткой



- в) стратегия является адекватной действующим условиям
- г) стратегия разрабатывается под каждую конкретную ситуацию

## **Оценочные средства для итогового контроля**

### **Вопросы к экзамену**

1. Ключевые компетенции компании.
2. Ключевые факторы успеха.
3. Конкурентные преимущества.
4. Анализ заинтересованных групп (стейкхолдеров)
5. Анализ ресурсов и компетенций компании (внутренний анализ).
6. Анализ отраслевых рынков.
7. Анализ потребителей.
8. Анализ трендов
9. Диверсификация бизнеса.
10. Дифференциация товара.
11. Вертикальная интеграция.
12. Горизонтальная интеграция.
13. Маркетинговая стратегия бизнеса. Рыночная экспансия. Стратегические альтернативы на стадии отраслевого спада.
14. Франчайзинг. Функциональные стратегии.
15. Бенчмаркинг (метод контрольных сравнений).
16. Матрица «товар / рынок» (И. Ансоффа).
17. Модель качества услуг.
18. Схема Д. Абея
19. Сценарное планирование.
20. Бизнес-план.
21. Корпоративная культура
22. Реализация стратегии: текущие планы и программы

### **Задания для проведения экзамена**

#### **Задание 1**

Опишите факторы внешней среды сельскохозяйственной организации по каждой из групп методики PEST-анализа. Сельскохозяйственная организация разрабатывает бизнес-план по организации тепличного хозяйства по выращиванию овощей и зелени и реализации урожая оптовым организациям города Краснодара. Характеризуйте факторы внешней среды с точки зрения их влияния на организацию и вероятности свершения в современных условиях.

#### **Задание 2**

Определите место каждой возможности в упрощенной матрице угроз и возможностей для сельскохозяйственной организации.

1. Тенденция к урбанизации населения снижает предложение труда в сельскохозяйственных районах.
2. Высокий уровень технологического прогресса приводит к моральному устареванию техники и технологий.
3. Популяризация здорового образа жизни и принципов правильного питания
4. Введение эмбарго на импорт сельскохозяйственной продукции
5. Усиление антропогенного влияния на экологию со стороны сельскохозяйственных организаций.

### **Задание 3**

Рассмотрите влияние снижения предложения труда на отрасли сельскохозяйственного производства с помощью модели Пяти сил М. Портера. Анализ представьте в разрезе влияния следующих сил:

1. Конкурентное давление внутри отрасли
2. Сила покупателей
3. Новые конкуренты
4. Сила поставщиков
5. Товары-заменители

### **Задание 4**

С помощью модели пяти сил конкуренции М. Портера опишите конкурентные силы на рынке продукции АПК (продукт на выбор). Анализ представьте в разрезе влияния следующих сил:

1. Конкурентное давление внутри отрасли
2. Сила покупателей
3. Новые конкуренты
4. Сила поставщиков
5. Товары-заменители

### **Задание 5**

Проанализируйте влияние пяти сил конкуренции М. Портера в случае реализации организацией стратегии лидерства за счет низких издержек. Приведите пример.

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

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

**Критериями оценки устного опроса** является способность наиболее полно и точно раскрыть поставленный вопрос, умение приводить примеры.

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями, дает полный ответ на поставленных вопрос, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, который показал полные знания заданного вопроса, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала по заданному вопросу в объеме достаточном и необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы, знаком с основной литературой, рекомендованной программой.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который не знает ответ на вопрос или допускает грубые ошибки.

#### **Критерии оценки знаний при написании контрольной работы**

Оценка **«отлично»** – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка **«хорошо»** – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка **«неудовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка **«отлично»** – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных

точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка **«хорошо»** – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка **«удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка **«неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

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

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

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

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

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

### **Критерии оценивания выполнения кейс-заданий**

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка **«отлично»** – при наборе в 5 баллов.

Оценка **«хорошо»** – при наборе в 4 балла.

Оценка **«удовлетворительно»** – при наборе в 3 балла.

Оценка **«неудовлетворительно»** – при наборе в 2 балла.

### **Критерии оценки на экзамене**

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной

программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## 8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

### Основная учебная литература

1. Дубровина, Н. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Н. А. Дубровина, Ю. И. Ряжева. — Самара : Самарский университет, 2022. — 80 с. — ISBN 978-5-7883-1772-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/336533>

2. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Т. В. Симонян, С. Н. Цветкова, Ю. А. Олейникова, В. Г. Лисицин. — Ростов-на-Дону : Донской ГТУ, 2020. — 78 с. — ISBN 978-5-7890-1850-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/238016>

3. Муромец, Н. Е. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Н. Е. Муромец, П. А. Климова. — Донецк : ДОНАУИГС, 2021. — 410 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/225818>

### Дополнительная учебная литература

1. Козлов, В. С. Моделирование бизнес-процессов в стратегическом управлении : учебное пособие / В. С. Козлов. — Донецк : ДОНАУИГС, 2021. — 208 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/225806>

2. Гришина, С. А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / С. А. Гришина. — Тула : ТГПУ, 2021. — 70 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/253667>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2.	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### Перечень Интернет сайтов:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016; с изм. с 01.08.2016) / Консультант Плюс. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 23.05.2016) / Консультант Плюс. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

3. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений [Электронный ресурс] : Федер. закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 28.12.2013) / Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

4. О стимулировании инвестиционной деятельности в Краснодарском крае [Электронный ресурс] : Закон Краснодарского края от 2.07.2004 № 731-КЗ (ред. от 03.07.2012 № 2531-КЗ) / Официальный сайт инвестиционного портала Краснодарского края. – Режим доступа: <http://www.investkuban.ru/investor1.html>

5. Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.garant.ru/>

6. Информационно-правовой портал «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru/>

7. Журнал «ЭкспертЮГ» <http://expertsouth.ru/magazine>;

8. Научная электронная библиотека [www.eLIBRARY.RU](http://www.eLIBRARY.RU);

9. Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского ГАУ <http://ej.kubagro.ru/archive.asp?n=109>

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

Стратегический менеджмент : метод. рекомендации / В. И. Гайдук, С. А. Калитко, А. В. Кондрашова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 77 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11179>

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

- Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;
- Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;
- Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе».

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;

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

### Перечень лицензионного ПО

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

### Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронная почта
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>
2	Гарант	Правовая	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
3	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

### Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещения для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Стратегический менеджмент	<p>Помещение № 200 ЗР, , посадочных мест — 96; площадь — 87м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации .</p> <p>специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №223 ГУК, посадочных мест — 25; площадь — 52,2кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивиду-</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13



№ п\п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещения для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
		<p>альных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №224 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 36,2м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. технические средства обучения (компьютер персональный — 17 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; программное обеспечение: Windows, Office, Indigo, специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №304 ЗР, посадочных мест — 30; площадь — 61,8м<sup>2</sup>; помещение для самостоятельной работы обучающихся. технические средства обучения (компьютеры персональные); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; встряхиватель — 1 шт.; гомогенизатор — 2 шт.; мельница — 1 шт.; термостат — 1 шт.); Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе. специализированная мебель(учебная мебель).</p>	

**Практическая подготовка по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

Практические занятия:

Элементы работ, связанные с будущей профессиональной деятельностью	Трудоемкость, час.	Используемые оборудование и программное обеспечение
<b>Тема 3. Методы стратегического анализа</b> 1. Анализ: структура, цели, этапы 2. Анализ внешнего окружения: назначение анализа и уровни внешней среды 3. Анализ заинтересованных групп (стейкхолдеров) 4. Анализ ресурсов и компетенций компании (внутренний анализ). 5. Анализ отраслевых рынков. Анализ потребителей. Анализ трендов 6. Конкурентный анализ. Модель пяти сил конкуренции М. Портера 7. PEST-анализ: ключевые сегменты и основные этапы анализа. 8. Стратегические группы конкурентов. Цепочка ценностей М. Портера	2	«Альт Инвест»
<b>Итого</b>	2	х