



Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе дисциплины)
**«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА»**

основной профессиональной образовательной программы магистратуры
по направлению подготовки

35.04.04 АГРОНОМИЯ
Профиль программы
«АДАПТИВНО-ЛАНДШАФТНЫЕ СИСТЕМЫ ЗЕМЛЕДЕЛИЯ»

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

агроинженерии и пищевых систем
кафедра менеджмента

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплины	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;</p> <p>УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели;</p> <p>ОПК-6: Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства;</p> <p>ПК-1: Способен управлять производством растениеводческой продукции</p>	<p>УК-2.1 Выстраивает этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, определяет этапы жизненного цикла проекта;</p> <p>УК-3.1: Разработка целей команды, формирование ее состава, определение функциональных и ролевых критериев отбора участников;</p> <p>ОПК-6.2: Определяет задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации;</p> <p>ПК-1.1 Разработка стратегии развития растениеводства в организации;</p> <p>ПК-1.2 Координация текущей про-</p>	<p>Стратегический менеджмент на предприятиях АПК</p>	<p><u>Знать:</u> теоретические концепции стратегического менеджмента; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; - методологические основы стратегического управления предприятием в условиях нестабильной, изменяющейся среды; - методологию диагностики стратегической среды; - методику формирования стратегии организации и алгоритм ее реализации. <p><u>Уметь:</u> формировать целевые ориентиры развития бизнеса;</p> <ul style="list-style-type: none"> - моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды; - на практике применять научные подходы, методы системного анализа прогнозирования и оптимизации при составлении стратегических планов; - на основе методологии и инструментария стратегического менеджмента прогнозировать тенденции развития бизнеса и принимать управленческие решения с целью повышения конкурентоспособности организации;

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплины	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
	изводственной деятельности в соответствии со стратегическим планом развития растениеводства.		<ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; - видеть и формировать последовательность достижения реализации проектов; - координировать работу над проектами и организовывать работу команды для достижения поставленной цели в проектах. <p><i><u>Владеть:</u></i> методологией поведения стратегического анализа;</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами диагностики стратегической позиции предприятия на рынке; - практическими навыками разработки стратегии для конкретных объектов управления; - методикой управления стратегическими организационными изменениями; - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.

2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- опрос;
- тестовые задания;
- подготовка докладов, с презентацией и обсуждение вопросов темы;
- анализ практических ситуаций;

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме зачета, относятся:

- задания по контрольным работам;
- промежуточная аттестация в форме зачета/дифференцированного зачета проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1 Вопросы для опроса используются для оценки освоения всех тем дисциплины магистрантами всех форм обучения – знания теоретических и методологических аспектов разработки и реализации кадровой политики (Приложение № 1). Опрос обучающихся проводится на занятиях после рассмотрения на лекциях соответствующих тем.

Результаты опроса оцениваются по четырёхбалльной шкале («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»). За основу берется критерий «системность и полнота знаний в отношении изучаемых вопросов темы». Оценка по результатам опроса выставляется в зависимости от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (в баллах от 2 до 5):

- 2 («неудовлетворительно») – магистрант обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно- корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой);
- 3 («удовлетворительно») – магистрант обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый вопрос темы;
- 4 («хорошо») – магистрант обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый вопрос темы;
- 5 («отлично») – магистрант обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый вопрос темы.

Только при получении оценки в диапазоне от 3 до 5 на все поставленные при опросах вопросы в течении всего семестра, магистрант допускается к зачёту по дисциплине.

3.2 Тестовые задания используются для оценки освоения теоретического материала студентами всех форм обучения. Тестирование обучающихся проводятся на практических занятиях после завершения рассмотрения на лекциях соответствующих тем (Приложение №2).

Оценка теста определяется количеством правильных ответов:

- «Отлично» - 90-100% правильных ответов в тесте;
- «Хорошо» - 70-90% правильных ответов в тесте;

«Удовлетворительно» - 50-70% правильных ответов в тесте;

«Неудовлетворительно» - менее 50% правильных ответов в тесте;

Ключи к тестовым заданиям приведены в Приложении 7.

3.3 Подготовка докладов с презентацией и обсуждение вопросов темы доклада проводятся с целью углубления и закрепления полученных знаний обучающихся, освоения навыков обобщения и изложения учебного материала. Тематика докладов изложена в Приложении № 3. Обучающиеся, доклады и выступления которых были познавательными, логически стройными и последовательными, научно обоснованными и содержательными, подкреплялись демонстрационными материалами, получают оценку «зачтено».

3.4 Анализ практических ситуаций (кейс-ситуаций), выполнение практических заданий способствует закреплению теоретических знаний, позволяет актуализировать комплекс знаний, навыков и умений у обучаемых, который необходимо усвоить при разрешении конкретной проблемы. Типовые кейс-ситуации представлены в Приложении № 5. При оценке результатов работы над кейс-ситуацией магистрантами оценивается способность мыслить логически, ясно и последовательно; умение представить анализ в убедительной и обоснованной форме, демонстрация навыков активной самостоятельной творческой деятельности.

Критерии оценки результативности разбора кейс-ситуаций:

- «Отлично» - выставляется при уверенной аргументации своей позиции, умелом использовании различных технологий принятия управленческих решений;

- «Хорошо» - выставляется, если студент демонстрирует знание основных подходов и методов, но не всегда владеет навыками использования инновационных решений;

- «Удовлетворительно» - выставляется при незначительных замечаниях и неточностях, недостаточной аргументированности своих решений, слабых коммуникативных навыках;

- «Неудовлетворительно» - выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах.

4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. Промежуточная аттестация проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

К зачету допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущего контроля.

- получившие положительную оценку по результатам тестирования по каждой теме дисциплины (для студентов очной формы обучения);

4.2 В приложении №5 приведены контрольные вопросы по дисциплине

4.3 Оценка на зачете («зачтено», «не зачтено») зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины и дополнительной литературы.

Оценка «зачтено» ставится студенту, проявившему полное знание изученного материала, освоившему основную литературу, обнаружившему устойчивый характер знаний и умений, а также способному к самостоятельному их применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической работе.

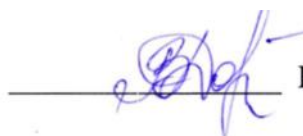
Оценка «не зачтено» ставится студенту, обнаружившему существенные пробелы в знании основного материала, допустившему принципиальные ошибки, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической работе без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент на предприятиях агропромышленного комплекса» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, профиль «Адаптивно-ландшафтные системы земледелия».

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.)

Заведующая кафедрой


В. В. Дорофеева

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры агрономии и агроэкологии 22.04.2022 г. (протокол № 6).

Заведующая кафедрой


О.М.Бедарева

ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ К ОПРОСАМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК»

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

1. В чем сущность стратегического управления?
2. Назовите основные отличия стратегического менеджмента от оперативного.
3. Что является предпосылками возникновения стратегического менеджмента?
4. Перечислите основные этапы развития систем управления.
5. Назовите школы стратегий, в чем особенности каждой?
6. В чем заключается принцип балансировки жизненных циклов СЗХ?
7. Какие существуют возможности использования стратегий для фирм малого бизнеса?
8. В чем состоит специфика выбора стратегий для зарождающихся, зрелых, стагнирующих отраслей?
9. Охарактеризуйте практику делового сотрудничества «франчайзинг».

Тема 2. Многоуровневое стратегическое управление – «Пирамида стратегий» предприятий АПК

1. В чем особенность административной, ситуационной, стратегической моделей управления?
2. Что означает понятие «корпоративный портфель», «управление корпоративным портфелем»?
3. Перечислите достоинства и недостатки стратегии как явления
4. В чем разница понятий стратегический потенциал и стратегические ресурсы?
6. Перечислите источники и факторы конкурентоспособности компании.
7. Охарактеризуйте специфику основных типов конкурентного поведения компаний на рынке: условия выбора, сопутствующие риски, преимущества и недостатки.
8. Какие уровни выделяются в «пирамиде стратегий»?
9. Назовите основные типы корпоративных стратегий ограниченного роста.
10. Какие условия сопутствуют выбору корпоративных стратегий активного роста?
11. В чем особенности разработки и выбора корпоративных стратегий сокращения?
12. В чем особенности использования связанных и несвязанных стратегий диверсификации?
13. Охарактеризуйте виды стратегий интегрированного роста: условия выбора, сопутствующие риски, преимущества использования.
14. Оценка видов функциональных стратегий

Тема 3. Процесс стратегического управления

1. Назовите основные составляющие внутренней среды, подлежащие изучению.

2. Какие технологии анализа внутренней среды организации Вы можете назвать?
3. Каким образом проводится оценка действующей стратегии?
4. Опишите алгоритм построения «дерева целей» и требования SMART-характеристики целей.
5. Как строится диаграмма «рыбий скелет» и для чего используется?
6. По какому принципу выстраиваются причинно-следственные связи в методе 5 «почему»?
7. Для чего используется технология оценки «детерминант национального ромба»?
8. Какие знаете подходы к проведению отраслевого анализа? Понятие «движущие силы отрасли»?
9. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа
10. В чем сущность матричного подхода к обоснованию выбора стратегии?
11. Какие стратегические рекомендации используются в портфельной матрице Бостонской консультативной группы (БКГ)?
12. Какие можно выделить достоинства и недостатки матрицы БКГ?
13. Портфельная матрица Мак-Кинси и ее основные стратегические альтернативы
14. Охарактеризуйте факторы, влияющие на выбор стратегии.

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК»

Вариант 1

1.	Организация, использующая технологии стратегического менеджмента, планирует свою деятельность исходя из того, что: а) окружение не будет меняться; б) в окружении не будет происходить качественных изменений; в) в окружении постоянно будут происходить изменения.
2.	При стратегическом менеджменте планы организации: а) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем; б) базируются на чётко известном и неизменном конечном состоянии; в) фиксируют желаемое в будущем состояние организации; г) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.
3.	Ключевые факторы успеха относятся к а) маркетингу, технологиям, производству, профессиональным навыкам б) планированию, учёту, контролю, мотивации и т.п. в) конкурентам, поставщикам, покупателям, товарам-заменителям
4.	Стратегия для сельскохозяйственной отрасли на этапе спада – это: а) стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли б) стратегия «снятия сливок» в) стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов г) стратегия «сбора урожая»
5.	Матрица БКГ содержит следующие оси: а) инвестиционная привлекательность отрасли – финансовое состояние компании б) темп роста отрасли – доля рынка, занимаемого фирмой в) темп роста рынка – конкурентная позиция фирмы г) привлекательность отрасли – доля рынка
6.	К функциональным стратегиям предприятия АПК относится: а) стратегия управления персоналом б) стратегия лидерства по низким издержкам в) стратегия горизонтальной интеграции г) стратегия дифференциации
7.	Движущие силы сельскохозяйственной отрасли отражают а) сегодняшнюю ситуацию б) динамику развития рынка и будущую ситуацию в) тенденцию прошлого
8.	Верным является утверждение: а) процесс выбора стратегии для каждой фирмы уникален; б) существуют оптимальные для всех фирм стратегии; в) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления; г) при выработке стратегии фирмы учитывают прошлый опыт развития.
9.	Для менеджеров при стратегическом управлении характерным является: а) ориентация внутрь организации; б) поиск путей более эффективного использования ресурсов;

	<p>в) поиск путей более полной загрузки мощностей;</p> <p>г) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.</p>
10.	<p>Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от раздельного использования тех же ресурсов называют эффектом:</p> <p>а) масштаба производства;</p> <p>б) кривой опыта;</p> <p>в) синергии.</p>
11.	<p>Стратегия горизонтальной интеграции предполагает:</p> <p>а) расширение деятельности фирмы в своей отрасли по технологической цепочке;</p> <p>б) проникновение в другие отрасли;</p> <p>в) создание стратегических альянсов;</p> <p>г) интеграцию с конкурентами</p>
12.	<p>«Пирамида стратегий» предприятий АПК - это:</p> <p>а) классификация стратегий по функциям управления;</p> <p>б) классификация стратегий по уровням управления;</p> <p>в) классификация стратегий по объектам управления;</p> <p>г) классификация стратегий по целям управления</p>
13.	<p>Стратегический анализ внутренней среды компании АПК включает:</p> <p>а) анализ влияния поставщиков, конкурентов, товаров заменителей;</p> <p>б) оценку отраслевых показателей;</p> <p>в) анализ стратегических показателей фирмы, КФУ, оценку конкурентной силы, SNW-анализ;</p> <p>г) изучение макроэкономических показателей</p>
14.	<p>Конкурентную стратегию дифференциации характеризует следующее положение:</p> <p>а) высокий инновационный потенциал;</p> <p>б) особое внимание проблеме снижения издержек;</p> <p>в) возможность быстрого копирования конкурентами;</p> <p>г) использование в условиях ценовой конкуренции</p>
15.	<p>Требования при реализации стратегии дифференциации:</p> <p>а) сосредоточение усилий на выпуске стандартных товаров;</p> <p>б) использование инновационных решений;</p> <p>в) постоянный мониторинг рыночной ситуации;</p>
16.	<p>К числу типовых стратегий предприятия АПК относятся:</p> <p>а) стратегия диверсификации, усиления позиций на рынке, развития рынка;</p> <p>б) продуктовая стратегия, стратегия дифференциации, «сбора урожая»;</p> <p>в) стратегия ликвидации, развития продукта, дифференциации;</p> <p>г) стратегия «лидерства по издержкам»</p>
17.	<p>Модель пяти сил конкуренции Портера позволяет:</p> <p>а) определить лучших поставщиков;</p> <p>б) изучить динамику развития рынка и будущую ситуацию;</p> <p>в) определить структуру конкурентных сил и значимость их воздействия;</p> <p>г) выбрать наиболее сильных покупателей.</p>
18.	<p>Анализ цепочки ценностей заключается:</p> <p>а) в оценке затрат по всем этапам производства и реализации продукции, создающим стоимость;</p> <p>б) в разработке и анализе сметы затрат по фирме;</p> <p>в) в анализе калькуляций себестоимости продукции;</p>

	г) в выявлении рентабельных видов продукции.
19.	Карта стратегических групп конкурентов позволяет а) выявить ключевые факторы успеха фирмы; б) определить расстановку конкурирующих фирм на рынке; в) оценить движущие силы отрасли; г) проанализировать воздействие поставщиков.
20.	Определите риск, связанный с реализацией стратегии «лидерства по издержкам» а) высокая зависимость от вкусов, предпочтений, моды; б) выход конкурентов на ещё более узкие подсегменты; в) неожиданные технологические изменения, обесценивающие прошлый опыт; г) использование конкурентами стратегии «снятие сливок».

Вариант 2

1.	Стратегический потенциал организации – это: а) кадровые, финансовые, материальные ресурсы; б) условия, обеспечивающие устойчивое конкурентное положение фирмы на рынке; в) возможности достижения целей с использованием имеющихся ресурсов; г) инвестиционные ресурсы фирмы.
2.	Стратегический менеджмент - это: а) деятельность, связанная с разработкой нормативов конкурентоспособности б) деятельность, связанная с определением перспективных рынков, формированием корпоративного портфеля в) деятельность по формированию планов и контролю за их исполнением
3.	Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет а) стратегия лидерства по издержкам; б) стратегия дифференциации продукции; в) стратегия инновация; г) стратегия диверсификации.
4.	Стратегия для отрасли на этапе роста – это: а) стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли б) стратегия «снятия сливок» в) стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов г) стратегия «сбора урожая»
5.	Матрица И.Ансоффа содержит следующие оси: а) инвестиционная привлекательность отрасли – финансовое состояние компании б) темп роста отрасли – доля рынка, занимаемого фирмой в) темп роста рынка – конкурентная позиция фирмы г) продукт – рынок
6.	К конкурентным стратегиям относится: а) стратегия управления персоналом б) стратегия лидерства по низким издержкам в) стратегия горизонтальной интеграции

7.	Движущие силы отрасли отражают а) сегодняшнюю ситуацию б) динамику развития рынка и будущую ситуацию в) тенденцию прошлого
8.	Какое из утверждений вы считаете верным: а) процесс выбора стратегии для каждой фирмы уникален; б) существуют оптимальные для всех фирм стратегии; в) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления; г) при выработке стратегии фирмы учитывают прошлый опыт развития.
9.	Характерным для менеджеров при стратегическом управлении предприятиями АПК является: а) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении. б) поиск путей более эффективного использования ресурсов; в) поиск путей более полной загрузки мощностей; г) ориентация внутрь организации;
10.	Компания, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке использует тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста): а) стратегию развития рынка; б) стратегию развития продукта; в) стратегию проникновения на рынок.
11.	Следующие виды стратегий - стратегия низких издержек, стратегия оптимальных издержек относятся к уровню (по «пирамиде стратегий»): а) корпоративные б) функциональные в) деловые г) операционные
12.	«Пирамида стратегий» предприятий АПК- это: а) классификация стратегий по функциям управления; б) классификация стратегий по объектам управления в) классификация стратегий по уровням управления; г) классификация стратегий по целям управления
13.	Стратегический анализ внешней среды прямого воздействия предприятия АПК включает: а) анализ влияния поставщиков, конкурентов, товаров заменителей; б) оценку отраслевых показателей; в) анализ стратегических показателей фирмы, КФУ, оценку конкурентной силы, SNW-анализ; г) изучение макроэкономических показателей
14.	Конкурентную стратегию дифференциации характеризует следующее положение: а) использование в условиях неценовой конкуренции; б) особое внимание проблеме снижения издержек; в) возможность быстрого копирования конкурентами.
15.	Требования к стратегии при реализации стратегии лидерства по издержкам: а) введение дополнительных послепродажных услуг; б) сосредоточение усилий на выпуске стандартных товаров; в) постоянный мониторинг рыночной ситуации;

	г) использование инновационных решений
16.	К числу конкурентных стратегий относятся: а) стратегия диверсификации, усиления позиций на рынке, развития рынка; б) продуктовая стратегия, стратегия дифференциации, «сбора урожая»; в) стратегия ликвидации, развития продукта, дифференциации; г) стратегия «лидерства по издержкам», стратегия дифференциации
17.	Методика Исикавы позволяет: а) определить причинно-следственные связи в выявленных проблемах; б) изучить динамику развития рынка и будущую ситуацию; в) определить структуру конкурентных сил и значимость их воздействия; г) выбрать наиболее сильных покупателей.
18.	Анализ цепочки ценностей заключается: а) в оценке затрат по всем этапам производства и реализации продукции, создающим стоимость; б) в разработке и анализе сметы затрат по фирме; в) в анализе калькуляций себестоимости продукции; г) в выявлении рентабельных видов продукции.
19.	Многоугольник конкурентоспособности позволяет а) провести сравнительную оценку позиций конкурентов; б) определить расстановку конкурирующих фирм на рынке; в) оценить движущие силы отрасли; г) проанализировать воздействие поставщиков.
20.	Определите риск, связанный с реализацией стратегии «лидерства по издержкам» а) высокая зависимость от вкусов, предпочтений, моды; б) выход конкурентов на ещё более узкие подсегменты; в) неожиданные технологические изменения, обеспечивающие прошлый опыт; г) использование конкурентами стратегии «снятие сливок».

Вариант 3

1.	Конкурентную стратегию низких издержек характеризует следующее положение: а) высокий инновационный потенциал; б) использование в условиях ценовой конкуренции; в) возможность быстрого копирования конкурентами.
2.	Согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании АПК является целью: а) PEST-анализа; б) портфельного анализа; в) анализа сильных и слабых сторон. г) SWOT-анализ
3.	Связанная диверсификация – это процесс: а) проникновения в родственные отрасли; б) фокусирования на сегменте рынка; в) проникновения в неродственные отрасли; г) интегрирования в рамках одной отрасли

4.	<p>Миссия организации:</p> <p>а) дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности;</p> <p>б) отражает предназначение организации;</p> <p>в) определяет отношение организации к процессам внутри ее</p> <p>г) это генеральная цель организации</p>
5.	<p>Матрица МакКинси содержит следующие оси:</p> <p>а) инвестиционная привлекательность отрасли – финансовое состояние компании</p> <p>б) темп роста отрасли – доля рынка, занимаемого фирмой</p> <p>в) темп роста рынка – конкурентная позиция фирмы</p> <p>г) привлекательность рынка– конкурентная позиция</p>
6.	<p>К деловым (конкурентным) относится:</p> <p>а) стратегия управления персоналом</p> <p>б) стратегия лидерства по низким издержкам</p> <p>в) стратегия горизонтальной интеграции</p>
7.	<p>Факторами внешней среды организации косвенного воздействия являются</p> <p>а) цели, структура, задачи, технология и люди, потребители</p> <p>б) конкуренты, контактные аудитории, персонал, технологии</p> <p>в) экономические, политические, технологические факторы</p>
8.	<p>Несвязанная диверсификация – это процесс:</p> <p>а) проникновения в неродственные отрасли;</p> <p>б) фокусирования на сегменте рынка;</p> <p>в) проникновения в родственные отрасли;</p> <p>г) интегрирования в рамках одной отрасли</p>
9.	<p>Что является характерным для менеджеров при оперативном управлении:</p> <p>а) ориентация во внешнюю среду организации;</p> <p>б) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.</p> <p>в) поиск путей выхода на новые рынки;</p> <p>г) поиск путей более эффективного использования ресурсов;</p>
10.	<p>Стратегия дифференциации особенно успешна:</p> <p>а) в условиях массового спроса;</p> <p>б) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.</p> <p>в) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;</p>
11.	<p>Если предприятие не может вести дальнейший бизнес, то используется:</p> <p>а) стратегия сокращения;</p> <p>б) стратегия сбора урожая;</p> <p>в) стратегия ликвидации.</p>
12.	<p>Усиление позиций предприятия АПК путем поглощения отдельных конкурентов или установление контроля над ними:</p> <p>а) вертикальная интеграция;</p> <p>б) горизонтальная интеграция;</p> <p>в) несвязная диверсификация.</p>
13.	<p>Процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства, это:</p> <p>а) несвязная диверсификация;</p> <p>б) горизонтальная интеграция;</p> <p>в) вертикальная интеграция.</p>

14.	Последовательность действий в рамках стратегического управления: а) определение целей – определение миссии – выбор стратегии; б) выбор стратегии – определение миссии – определение целей; в) определение миссии – определение целей – выбор стратегии; г) определение миссии – выбор стратегии – определение целей.
15.	Стратегия концентрированного роста заключается в поисках новых рынков для уже производимого продукта: а) стратегия усиления позиций на рынке; б) стратегия развития рынка; в) стратегия развития продукта.
16.	Стратегия сегментации особенно успешна при: а) производстве однородного товара; б) производстве товаров массового спроса; в) оказании элитных услуг; г) организации торговли в маленьком городе.
17.	Основной целью портфельной стратегии предприятия АПК является: а) разделение труда; б) определение специфики и особенностей товара конкурента; в) формирование сбалансированного бизнес-портфеля; г) выявление конкурентных преимуществ.
18.	Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации? а) информация о возможностях, которую надо учитывать при формулировании миссии организации. б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке маркетинговой стратегии организации. в) информация об угрозах и возможностях, которую надо учитывать при принятии всех ключевых стратегических решений.
19.	Карта стратегических групп конкурентов позволяет а) выявить ключевые факторы успеха фирмы; б) определить расстановку конкурирующих фирм на рынке; в) оценить движущие силы отрасли; г) проанализировать воздействие поставщиков.
20.	Если преобладает неценовая конкуренция, более эффективной будет а) стратегия лидерства по издержкам; б) стратегия дифференциации продукции; в) стратегия диверсификации.

Приложение № 3

к п. 3.3

ТИПОВЫЕ ТЕМЫ ДОКЛАДОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК»

1. Понятие, сущность и специфические особенности стратегического управления предприятиями АПК.
2. Стратегическое управление в контексте организационного развития. Достоинства и недостатка стратегического управления.
3. Современная методология стратегического управления, уровни знаний и условия, способствующие ее реализации.
4. Основные этапы, общие и локальные принципы, функции стратегического управления.
5. Объекты стратегического управления, составляющие компоненты, реализация и обеспечение задач стратегического управления.
6. Этапы развития стратегического управления и их отличительные черты.
7. Стратегическое управление предприятиями АПК в условиях спонтанных изменений.
8. Стратегическое окружение. Управление стратегическими возможностями развития предприятий АПК .
9. Теория хаоса в системе стратегического управления.
10. Парадигмы научных школ в области построения стратегий. Достоинства и недостатки различных школ.
11. Определение стратегических альтернатив предприятий АПК.
12. Классификация стратегий предприятий АПК: портфельная, деловая и корпоративная стратегии.
13. Стратегические изменения. Управление стратегическими задачами на предприятиях АПК.
14. Практика использования стратегического управления в отечественных условиях. Особенности стратегического управления предприятиями АПК в России.
15. Стратегия регионального развития АПК.

ТЕМЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК»

1. Понятие, сущность и специфические особенности стратегического управления предприятиями АПК.
2. Стратегическое управление в контексте организационного развития. Достоинства и недостатка стратегического управления.
3. Современная методология стратегического управления, уровни знаний и условия, способствующие ее реализации.
4. Основные этапы, общие и локальные принципы, функции стратегического управления.
5. Объекты стратегического управления, составляющие компоненты, реализация и обеспечение задач стратегического управления.
6. Этапы развития стратегического управления и их отличительные черты.
7. Стратегическое управление предприятиями АПК в условиях спонтанных изменений.
8. Стратегическое окружение. Управление стратегическими возможностями развития предприятий АПК .
9. Теория хаоса в системе стратегического управления.
10. Парадигмы научных школ в области построения стратегий. Достоинства и недостатки различных школ.
11. Определение стратегических альтернатив предприятий АПК.
12. Классификация стратегий предприятий АПК: портфельная, деловая и корпоративная стратегии.
13. Стратегические изменения. Управление стратегическими задачами на предприятиях АПК.
14. Практика использования стратегического управления в отечественных условиях. Особенности стратегического управления предприятиями АПК в России.
15. Стратегия регионального развития АПК.

ТИПОВАЯ КЕЙС-СИТУАЦИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК»

Кейс «Выбор стратегии предприятия в условиях высококонкурентной среды Европейского союза» на примере компании De Champignonspecialist (Голландия).

Кейс основан на реальной ситуации голландского предприятия, действующего в сфере агропромышленного комплекса Европы. История компании. Основана в 1956 году Францем Верлоу, и с момента основания по настоящее время является семейной компанией, что в принципе характерно для мелкого и среднего бизнеса Голландии (семейный бизнес может быть и крупным, самый известный пример -гигантский пивоваренный холдинг Хайнекен). Общая площадь производственных помещений составляет 47500 кв.м, из них 6500 кв. м. используется для выращивания шампиньонов. Основное направление деятельности предприятия –выращивание и промышленная консервация сельскохозяйственной продукции (шампиньонов и картофеля). Выпускаемый продукт–готовый к употреблению и предназначенный для потребления в сфере общественного питания (HoReCa). География основных заказчиков –Европа (30% -Голландия, 70% -Германия и Бельгия). Конкуренция среди голландских производителей в этой области достаточно сильная, доля рынка De Champignonspecialist -порядка 15%. Основной конкурент –компания Lutese, которой принадлежит около 60% рынка. Остальное занимают мелкие производители, доля рынка каждого из них не превышает 10%.

Матрица SWOT:

Сильные стороны:

- 1.Семейная компания (система ценностей, и т.д.)
- 2.Собственный капитал, основные средства, здания и т.д. (за всю историю компании никогда не прибегали к заемным средствам)
- 3.Современное оборудование, его высокая производительность.
- 4.В ассортименте –как продукция собственного производства (грибы и картофель), так и сопутствующие товары для сегмента HoReCa -коробки для пиццы и т.д. (компания принадлежит эксклюзивное право от одного из производителей картонной упаковки для HoReCa на территории Германии)

Слабые стороны:

- 1.Устаревшая система менеджмента, консервативный стиль управления.

2.Отсутствие маркетинговой стратегии

3.Слабая рекламная поддержка

4.Высокие издержки (энергоносители, рабочая сила)

Возможности:

1.Кредит доверия со стороны покупателей

2.Нет потребностей в заемных средствах, соответственно большая финансовая стабильность

3.Потенциал для значительного увеличения выпуска продукции.

4.Дальнейшая диверсификация ассортимента за счет высокорентабельных и высоколиквидных позиций.

Угрозы:

1.Невозможность быстро адаптироваться к изменению рыночных условий.

2.Развитие компании только отражает сигналы рынка, но не превосходит их.

3.Отсутствие системы поиска новых клиентов.

4.Большая доля затрат на рабочую силу и энергоносители в общей себестоимости продукта.

Перед предприятием стоит задача поиска стратегии развития, которая позволит увеличить свою долю на рынке. Одним из конкурентных преимуществ может стать снижение издержек и соответственно, снижение стоимости готового продукта. Издержки при производстве (особенно при выращивании грибов) складываются из стоимости энергоносителей (газ для обогрева производственных помещений), природных ресурсов (вода для полива) и стоимости рабочей силы—а она достаточно высока.

Планы компании:

-30% рынка Европейского союза в ближайшие 10 лет.

- Выход и захват не менее 30% рынка стран Восточной Европы и России. Производство в России -это низкие издержки (стоимость рабочей силы и энергии), новый продукт для нашего рынка, широкий рынок сбыта (растущий сегмент HoReCa).

Вопросы для обсуждения:

- Как возможно реализовать планы голландской компании в сложившихся условиях?

- Какова должна быть маркетинговая стратегия?

- Насколько реальны их планы по дислокации части производства в страны ЦВЕ и Россию?

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК»**

1. Портфельные матрицы обоснования выбора стратегий
2. Формирование видения, миссии, системы целей компании.
3. Анализ эволюция подходов к развитию стратегического менеджмента
4. Характеристика особенностей этапа разработки стратегии - «Стратегический анализ»: используемые технологии, методы.
5. Характеристика процесса (этапов) разработки стратегии с позиции использования различного аналитического инструментария
6. Стратегические изменения в организации.
7. Стратегическое управление организацией в условиях нестабильной внешней среды (управление посредством «ранжирования задач», управление по «сильным/слабым сигналам, в условиях стратегической неожиданности)
8. Особенности разработки конкурентных стратегий (матрица конкурентных стратегий М. Портера).
9. Особенности управления диверсифицированной компанией (понятия и виды диверсификации, преимущества и недостатки, синергизм и стратегическая гибкость)
10. Оценка возможных подходов к классификации типов конкурентного поведения фирм на рынке.
11. Особенности выбора стратегий компаний малого и крупного бизнеса, стратегии для разных этапов жизненного цикла развития организации (предприятия)
12. Стратегический анализ внешней среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента.
13. Стратегические альянсы: условия создания, особенности функционирования
14. Классификация типовых (корпоративных, эталонных) стратегий.
15. Использование матричных инструментов обоснования выбора стратегии (характеристика, условия использования, критерии)
16. Оценка особенностей классификации функциональных стратегий.
17. Использование наступательных и оборонительных стратегий
18. Комплексный анализ внешней и внутренней среды: особенности, технологии и инструменты анализа.

19. Типовые стратегии интегрированного развития: условия выбора, преимущества и недостатки.
20. Процесс реализации стратегии.
21. Технологии выявления и преодоления сопротивления персонала внедрению стратегических изменений
22. Характеристика стратегии управления персоналом
23. Особенности проведения стратегических изменений в организации и роль руководителя
24. Изменения организационной культуры и организационной структуры в процессе реализации стратегии.
25. Технологии отраслевого анализа.
26. Изменения организационной культуры и организационной структуры в процессе реализации стратегии.
27. Матрица фирмы Artfcur D. Little.
30. Использование метода портфолио-анализа.
31. Система стратегического контроля.
32. Модель Hoffer-Shendal.
33. Выбор стратегических решений с использованием матрицы Бостонской консультационной группы.
34. Использование матрицы «Продукт-рынок» для обоснования выбора стратегии.
35. Учёт степени нестабильности внешней среды при выборе системы стратегического управления.
36. Использование технологий внедрения стратегических изменений
37. Технологии проведения стратегического анализа
38. Использование портфельных моделей обоснования выбора стратегических альтернатив
39. Выбор стратегической альтернативы с использованием методики SPACE-анализа.
40. Использование шкалы И.Ансоффа для оценки степени нестабильности среды и выбора системы управления