

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского**

**Кафедра менеджмента, предпринимательства и экономической**  
**безопасности в АПК**

**Н. Н. АНИКИЕНКО**

**И. А. САВЧЕНКО**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК**

**Методические указания**

для практических занятий и самостоятельной работы для студентов  
направления подготовки 35.04.03 – «Агрохимия и агропочвоведение»  
очного и заочного обучения

УДК 631.158:005.21(072)

А 64

Рассмотрено на заседании кафедры «Менеджмента, предпринимательства и права» Института экономики, управления и прикладной информатики ИрГАУ им. А. А. Ежевского

Рекомендовано к изданию: протокол № 2 от 21.10.2020 г.

Аникиенко, Н. Н.

Стратегический менеджмент на предприятиях АПК : методические указания для практических занятий и самостоятельной работы для студентов направления подготовки 35.04.03 – «Агрохимия и агропочвоведение» очного и заочного обучения / Н. Н. Аникиенко, И. А. Савченко ; Иркут. гос. аграр. ун-т им. А. А. Ежевского. – Молодежный : Изд-во ИрГАУ, 2020 – 27 с.

Методические указания по дисциплине «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК» предназначены для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 35.04.03 – Агрохимия и агропочвоведение и содержат задачи и задания для выполнения контрольных работ, рефератов, самостоятельного изучения данной дисциплины.

© Н. Н. Аникиенко, И. А. Савченко, 2020

© Иркутский государственный аграрный университет им. А. А. Ежевского, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи освоения дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	6
5. Содержание учебной дисциплины.....	9
6. Самостоятельная работа студентов.....	10
7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	26

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины:

- формирование знаний в области теории и практики стратегического менеджмента на предприятиях АПК, как перспективного направления развития систем в условиях высокой степени изменчивости среды, формирование у студентов – будущих специалистов в области менеджмента – нового управленческого мышления, необходимого для успешной работы в российском бизнесе.

Основные задачи освоения дисциплины:

- расширить понятийный аппарат, составляющий основу стратегического менеджмента;
- раскрыть сущность современных методов принятия стратегических решений;
- ознакомить с передовым опытом реализации стратегических задач;
- развить навыки стратегического мышления;
- смоделировать особенности формирования и реализации конкретных стратегических проектов;
- раскрыть основы организационно-экономического механизма формирования и реализации стратегии в условиях современного производства.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК» находится в обязательной части Блока 1 учебного плана по направлению подготовки 35.04.03 Агрохимия и агропочвоведение. Дисциплина изучается в 1 семестре.

## 3. ТРЕБОВАНИЯ К УСЛОВИЯМ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ (ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ)

Изучение данной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций:

Код компетенции	Результаты освоения ОП	Индикаторы компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	ИД-1 <sub>УК 1</sub> . Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними.	<p><b>знать:</b> анализ проблемной ситуации как системы, выявлять их составляющие и связи между ними в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>уметь:</b> применять анализ проблемной ситуации как системы, выявляя ее составляющие и связи между ними в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>владеть:</b> методами анализа проблемной ситуации как системы, выявляя ее составляющие и связи между ними в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p>
		ИД-2 <sub>УК 1</sub> . Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемой ситуации на основе доступных источников информации.	<p><b>знать:</b> основные понятия поиска вариантов решения поставленной проблемой ситуации на основе доступных источников в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>уметь:</b> осуществлять поиск вариантов решения поставленной проблемой ситуации на основе доступных источников в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>владеть:</b> способами поиска вариантов решения поставленной проблемой ситуации на основе доступных источников в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p>
		ИД-3 <sub>УК 1</sub> . Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения.	<p><b>знать:</b> основные понятия выбора алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагать способы их решения в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>уметь:</b> определять в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагать способы их решения в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>владеть:</b> способами определения в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p>

		<p>ИД-4<sub>УК</sub> 1. Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности</p>	<p><b>знать:</b> анализ разработки стратегии достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>уметь:</b> применять стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>владеть:</b> методами реализации стратегии достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p>
<p><b>УК-3</b></p>	<p>Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>ИД-1<sub>УК</sub> 3. Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели.</p>	<p><b>знать:</b> анализ стратегии сотрудничества и на ее основе организовать работу команды для достижения поставленной цели в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>уметь:</b> применять стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>владеть:</b> способами вырабатывать стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p>

		<p>ИД-2<sub>ук</sub> 3. Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая практические) людей, с которыми работает и взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих интересов.</p>	<p><b>знать:</b> особенности в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая практические) людей, с которыми работает и взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих интересов в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>уметь:</b> применять в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая практические) людей, с которыми работает и взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих интересов в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>владеть:</b> навыками социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая практические) людей, с которыми работает и взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих интересов в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p>
		<p>ИД-3<sub>ук</sub> 3. Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.</p>	<p><b>знать:</b> анализ навыков преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>уметь:</b> применять навыки преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>владеть:</b> способами преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p>

		ИД-4 <sub>УК</sub> 3. Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий.	<p><b>Знать:</b> анализ результатов(последствий) как личных, так и коллективных действий в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>уметь:</b> применять результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>владеть:</b> способами оценки результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p>
		ИД-5 <sub>УК</sub> 3. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений.	<p><b>знать:</b> анализ командной работы, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды. Организовывать обсуждение разных идей и мнений в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>уметь:</b> применять командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды. Организовывать обсуждение разных идей и мнений в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p> <p><b>владеть:</b> способами планирования командной работы, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды. Организовывать обсуждение разных идей и мнений в стратегическом менеджменте на предприятиях на АПК.</p>
<b>ОПК-6</b>	Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.	ИД-1 <sub>ОПК-6</sub> . Умеет работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом.	<p><b>знать:</b> анализ информационных систем и баз данных по вопросам управления персоналом на предприятиях АПК.</p> <p><b>уметь:</b> применять информационные системы и базы данных по вопросам управления персоналом на предприятиях АПК.</p> <p><b>владеть:</b> методами работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом на предприятиях АПК.</p>



		ИД-2 <sub>ОПК-6</sub> . Определяет задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации.	<p><b>знать:</b> анализ задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации.</p> <p><b>уметь:</b> определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации.</p> <p><b>владеть:</b> способами решения задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации.</p>
		ИД-3 <sub>ОПК-6</sub> Применяет методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворительности работой.	<p><b>знать:</b> анализ управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворительности работой на предприятиях АПК.</p> <p><b>- уметь:</b> определять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворительности работой на предприятиях АПК.</p> <p><b>владеть:</b> способами управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворительности работой на предприятиях АПК.</p>

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е. - 108 часов

##### 4.1. Объем дисциплины и виды учебной работы:

4.1.1. Очная форма обучения: Семестр – 1, вид отчетности – зачет (1 семестр).

Вид учебной работы	Объем часов / зачетных единиц	Объем часов / зачетных единиц
	всего	1 семестр
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>108/3</b>	<b>108/3</b>
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
в том числе:		

Лекции (Л)	10	10
Семинарские занятия (СЗ)	20	20
Лабораторные работы (ЛР)	-	-
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>78</b>	<b>78</b>
Курсовой проект (КП) <sup>1</sup>	-	-
Курсовая работа (КР) <sup>2</sup>	-	-
Расчетно-графическая работа (РГР)	-	-
Реферат (Р)	-	-
Эссе (Э)	-	-
Контрольная работа	30	30
Самостоятельное изучение разделов	-	-
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	48	48
Подготовка и сдача экзамена <sup>2</sup>	-	-
Подготовка и сдача зачета	-	-

#### 4.1.2. Заочная форма обучения: Курс – 2, вид отчетности курс – зачет.

Вид учебной работы	Объем часов / зачетных единиц	Объем часов / зачетных единиц
	всего	2 курс
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>108/3</b>	<b>108/3</b>
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
в том числе:		
Лекции (Л)	4	4
Семинарские занятия (СЗ)	6	6
Лабораторные работы (ЛР)	-	-
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>98</b>	<b>98</b>
Курсовой проект (КП) <sup>3</sup>	-	-
Курсовая работа (КР) <sup>4</sup>	-	-
Расчетно-графическая работа (РГР)	-	-
Реферат (Р)	-	-
Эссе (Э)	-	-
Контрольная работа	30	30
Самостоятельное изучение разделов	40	40

<sup>1</sup> На курсовой проект (работу) выделяется не менее одной зачётной единицы трудоёмкости (36 часов)

<sup>2</sup> На экзамен по дисциплине выделяется одна зачётная единица (36 часов)

<sup>3</sup> На курсовой проект (работу) выделяется не менее одной зачётной единицы трудоёмкости (36 часов)

<sup>4</sup> На экзамен по дисциплине выделяется одна зачётная единица (36 часов)

Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	28	28
Подготовка и сдача экзамена <sup>2</sup>	-	
Подготовка и сдача зачета	-	

## 5. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества часов и видов учебных занятий:

5.1.1 Очная форма обучения:

№ п/п	Раздел, тема, содержание дисциплины	Виды учебных занятий, включая самостоятельную и трудоемкость (в часах)				Формы текущей, промежуточной аттестации
		Лекции (Л)	Практ (семинарские)	лаборат. работы (ЛР)	самост. работа (СРС)	
1	2	3	4	5	6	7
<b>1 семестр</b>						
1.	Сущность стратегического менеджмента на предприятиях АПК	2	4		15	
2.	Оценка и анализ внешней среды предприятий АПК	2	4		15	
3.	Определение миссии и целей организации	2	4		15	Тест
4.	Формирование и определение стратегии организации	2	4		15	
5.	Реализация стратегии организации	2	4		18	Реферат
	<b>Зачет</b>					
	<b>Итого за 1 семестр</b>	<b>10</b>	<b>20</b>		<b>78</b>	
	<b>Итого по дисциплине</b>	<b>10</b>	<b>20</b>		<b>78</b>	
		<b>108</b>				

## 5.1.2 Заочная форма обучения:

№ п/п	Раздел, тема, содержание дисциплины	Виды учебных занятий, включая самостоятельную и трудоемкость (в часах)				Формы текущей, промежуточной аттестации
		Лекции (Л)	Практ (семинар ские)	лаборат.р аботы	самост.ра бота (СРС)	
1	2	3	4	5	6	7
<b>2 курс</b>						
1.	Сущность стратегического менеджмента на предприятиях АПК	1	1		18	Выполнение контрольной работы
2.	Оценка и анализ внешней среды предприятий АПК	1	1		20	
3.	Определение миссии и целей организации	1	1		20	
4.	Формирование и определение стратегии организации	1	1		20	
5.	Реализация стратегии организации		2		20	
	<b>Зачет</b>					
	<b>Итого за 2 курс</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>98</b>	
	<b>Итого по дисциплине</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>98</b>	
					<b>108</b>	

## 6. Самостоятельная работа студентов.

**6.1. Примерный перечень вопросов к зачету (1 семестр) для оценивания результатов обучения в виде ЗНАНИЙ.**

1. Сущность, функции и задачи стратегического менеджмента на предприятиях.
2. Процесс становления стратегического менеджмента на предприятиях.
3. Школы стратегического менеджмента.
4. Субъекты стратегического менеджмента.
5. Преимущества и недостатки стратегического подхода к менеджменту.
6. Понятие методологии стратегического менеджмента.
7. Методы ситуационного анализа.
8. Методы, направленные на выявление проблемных зон.
9. Методы принятия стратегических решений.
10. Финансовые методы.
11. Методы оценки персонала.
12. Методы управления.
13. Методы оценки инвестиционных проектов.
14. Внешняя среда организации. Значение анализа внешней среды.
15. Анализ факторов косвенного воздействия.
16. Анализ факторов прямого воздействия внешней среды. Модель пяти сил М. Портера.
17. Оценка воздействия факторов внешней среды организации.
18. Понятие «внутренняя среда организации». Факторы внутренней среды. Срезы внутренней среды.
19. Значение анализа внутренней среды. Этапы анализа.
20. Бенчмаркинг: понятие, цели, разновидности и особенности бенчмаркинга на различных уровнях.
21. Понятие конкурентоспособности предприятия.
22. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.
23. Методы оценки конкурентоспособности предприятия.
24. Цели организации, их характеристика и классификация.
25. Процесс определения целей. Требования, предъявляемые к целям.
26. Пространства определения целей.
27. Понятие миссии организации, цели и требования к ее формулированию.
28. Факторы и характеристики, учитываемые при выработке миссии.
29. Носители интересов формулирования миссии.
30. Сущность стратегии. Альтернативные стратегии на основе SWOT – матрицы.
31. Стратегии создания конкурентного преимущества М. Портера.
32. Стратегии развития бизнеса: базисные стратегии Ф. Котлера.
33. Стратегии фирм в зависимости от их положения на рынке.
34. Правила разработки успешных стратегий.

35. Портфельный анализ бизнеса.
36. Выбор стратегии организации. Оценка выбранной стратегии.
37. Бизнес-план организации: понятие, цель разработки, основные задачи, основные характеристики и функции. Типы бизнес – планов.
38. Структура бизнес-плана.
39. Этапы разработки бизнес-плана.
40. Этапы реализации стратегического плана.
41. Контроль и оценка стратегического плана.
42. Понятие организационной структуры и ее типы.
43. Проектирование организационных структур. Взаимосвязь структуры и стратегии.
44. Понятие, функции и модели организационной культуры.
45. Слагаемые организационной культуры.
46. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.
47. Роль организационной культуры в деятельности организации.
48. Рекомендации для повышения эффективности управления культурой в организации.
49. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия: понятие и виды.
50. Понятие сбалансированной системы показателей.
51. Направления ССП.
52. Сущность диагностики стратегического управления на предприятии.
53. Алгоритм диагностики стратегического управления на предприятии.
54. Сущность и виды консалтинга на предприятии.

## 6.2. Примерный перечень задач к зачету для оценивания результатов обучения.

### Вариант 1

Специалисты отдела маркетинга провели исследование рынка. Проанализировав ситуацию, они выявили, что у компании на рынке существует два конкурента: компания X и компания Y. Изучив их деятельность, служба маркетинга составила сводную таблицу сравнения деятельности компании со своими конкурентами по ключевым факторам успеха:

Показатели \ Предприятия	Компания	Конкурент X	Конкурент Y
1. Географическое положение (относительно потребителей)	удобное	удобное	не удобное
2. Ассортимент	более 250 наименований	210 наименований	160 наименований
3. Количество уникальных товаров	25	нет	нет
4. Качество товара	высокое	среднее	выше среднего
5. Уровень цен	средний	низкий	высокий
6. Доля рынка	33%	30%	20%
7. Уровень сервиса	средний	высокий	низкий
8. Действенность рекламы	средняя	выше среднего	низкая

9. Товарная марка компании	известная	известная	известная
10. Научные исследования и разработки	ведутся	ведутся	не ведутся
11. Удельный вес высококвалифицированных кадров	51,1%	45%	40%
12. Производственная мощность	24000 тыс. т	15000 тыс. т	8000 тыс. т
13. Степень загрузки оборудования	30%	50%	45%
14. Износ ОПФ	66,4%	58%	62%

Проанализируйте сильные и слабые стороны деятельности организации.

### Вариант 2

Специалисты отдела маркетинга провели исследование рынка. Проанализировав ситуацию, они выявили, что у компании на рынке существует два конкурента: компания X и компания Y. Изучив их деятельность, служба маркетинга составила сводную таблицу сравнения деятельности компании со своими конкурентами по ключевым факторам успеха:

Показатели	Предприятия	Компания	Конкурент X	Конкурент Y
1. Географическое положение (относительно потребителей)		не удобное	удобное	удобное
2. Репутация предприятия		высокая	высокая	средняя
3. Используемые технологии		высокие	высокие	средние
4. Качество товара		высокое	среднее	выше среднего
5. Уровень цен		низкий	средний	высокий
6. Доля рынка		33%	30%	20%
7. Издержки производства		средние	высокие	низкие
8. Действенность рекламы		низкая	выше среднего	низкая
9. Товарная марка компании		известная	известная	известная
10. Научные исследования и разработки		ведутся	ведутся	не ведутся
11. Удельный вес высококвалифицированных кадров		51,1%	45%	40%
12. Производственная мощность		24000 тыс. т	15000 тыс. т	8000 тыс. т
13. Степень загрузки оборудования		40%	50%	45%
14. Износ ОПФ		50,4%	58%	62%
15. Сбытовая сеть		хорошая	плохая	средняя

Проанализируйте возможности и угрозы, которые могут возникнуть со стороны конкурентов.

### Вариант 3

1. Ниже приведены примеры миссий некоторых компаний. Проанализировав каждую из них, определите, какая из миссий отвечает всем требованиям, предъявляемым к ее формулированию. Обоснуйте Ваше решение:

Миссия компании X (производство кондиционеров): «Наша миссия – улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними».



Миссия компании У: «Наша миссия – получение стабильной долговременной прибыли».

Миссия компании Z (опытно-конструкторское бюро): «Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду».

2. Перед специалистами отдела маркетинга стоит задача: проанализировать деятельность конкурентов предприятия. Составьте «дерево целей».

#### Вариант 4

1. Специалисты службы маркетинга компании, производящей оборудование для швейной фабрики, проанализировав ее деятельность и сравнив с деятельностью конкурентов, выявили следующие преимущества и недостатки своей компании перед конкурентами:

Преимущества	Недостатки
1. Наличие оригинальных конструкторских разработок, что создает узнаваемость товарной марки. 2. Экономичность эксплуатации и невысокая трудоемкость обслуживания оборудования. 3. Ремонтопригодность машин (модульный принцип создания изделия). 4. Небольшие габариты.	1. Узкий ассортимент продукции, невысокая доля новой продукции. 2. Недостаточная надежность оборудования. 3. Негибкая ценовая политика, затратный принцип установления цены. 4. Неразвитая сбытовая сеть, слабый охват рынка. 5. Отсутствие обратной связи, недостаточно эффективная работа с покупателями. 6. Слабая реклама, несложившийся имидж компании. 7. Неустойчивое финансовое положение. 8. Высокая дебиторская задолженность.

Проанализировав преимущества и недостатки, определите основные стратегические и финансовые цели, которые могут стоять перед компанией.

2. Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в различных сферах деятельности:

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Аптека		
Столовая		
ВУЗ		
Ателье		

#### Вариант 5

Служба маркетинга предприятия, проведя исследование рынка, выявила, что у компании на рынке существует два конкурента: компания X и компания Y. Изучив их деятельность, специалисты отдела маркетинга составили сводную таблицу сравнения деятельности компании со своими конкурентами по ключевым факторам успеха:

Предприятия	Компания	Конкурент X	Конкурент Y

Показатели			
1. Качество продукции	высокое	очень высокое	среднее
2. Репутация предприятия	высокая	высокая	средняя
3. Используемые технологии	высокие	высокие	средние
4. Издержки производства	низкие	высокие	средние
5. Уровень цен	низкий	низкий	высокий
6. Доля рынка	33%	30%	20%
7. Действенность рекламы	низкая	выше среднего	низкая
8. Товарная марка компании	известная	известная	известная
9. Научные исследования и разработки	ведутся	ведутся	не ведутся
10. Удельный вес высококвалифицированных кадров	51,1%	45%	40%
11. Производственная мощность	21000 тыс. т	13000 тыс. т	11000 тыс. т
12. Степень загрузки оборудования	70%	50%	45%
13. Износ ОПФ	50,4%	58%	62%
14. Сбытовая сеть	хорошая	плохая	средняя

Проанализируйте сильные и слабые стороны деятельности организации и сформулируйте основные стратегические цели.

### Тема «Определение стратегии организации»

#### Вариант 6

Сформулировать продуктовую стратегию, используя матрицу «Рост-Доля», если известны следующие данные о производственной деятельности фабрики мороженого «Ангарии» и ее доле на рынке:

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс.шт.		Доля рынка, 2020 г.,%	
	2019 г.	2020 г.	Фабрика	Конкуренты
1. Ангария	270	300	34	17
2. Венеция	260	255	30	25
3. Дартс	200	220	29	18
4. Моя любимая	185	200	16	25
5. Маугли	200	190	46	33
6. Дуэт	200	180	15	20

#### Вариант 7

Сформулировать продуктовую стратегию, используя матрицу «Рост-Доля», если известны следующие данные о производственной деятельности предприятия, выпускающего вентиляционное оборудование, и его доле на рынке:

Виды продукции	Объем реализации по годам, руб.		Доля рынка, 2020 г.,%	
	2019 г.	2020 г.	Предприятие	Конкуренты
1. Циклон	17760	29600	49	9
2. Бункер	55914	111828	38	6
3. Зонт	9361	25530	15	19
4. Дефлектор	34710	45390	27	7
5. Термодверь	44640	15760	24	35
6. Дроссель	24180	37479	26	5

#### Вариант 8

Сформулировать продуктовую стратегию, используя матрицу «Рост-Доля», если известны следующие данные о производственной деятельности коммерческого банка, и его доле на рынке:

Виды продукции	Оборот за год, тыс. руб.		Доля рынка, 2020 г.,%	
	2019 г.	2020 г.	Банк	Конкуренты
1. Открытие и ведение банковского счета	4500	3000	50	25
2. Открытие ссудного счета	800	2500	10	20
3. Осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц	90	140	5	16
4. Покупка и продажа иностранной валюты	3650	6200	40	50
5. Инкассирование векселей, платежных и расчетных документов	3650	2780	30	17

### Вариант 9

Сформулировать продуктовую стратегию, используя матрицу «Рост-Доля», если известны следующие данные о производственной деятельности мясокомбината и его доле на рынке:

Виды продукции	Оборот за год, тыс. руб.		Доля рынка, 2020 г.,%	
	2019 г.	2020 г.	Предприятие	Конкуренты
1. Колбаса «Русская»	5226	5092	24	32
2. Колбаса «Докторская»	9720	9630	29	27
3. Колбаса «Московская»	1578	1350	20	15
4. Сосиски молочные	15006	16660	40	38
5. Сосиски любительские	3188	4546	35	31
6. Сардельки для завтрака	10212	12316	15	10
7. Ветчина для завтрака	2001	2422	24	37

### Вариант 10

Сформулировать продуктовую стратегию, используя матрицу «Рост-Доля», если известны следующие данные о производственной деятельности электромеханического завода, и его доле на рынке:

Виды продукции	Объем реализации, тыс.руб.		Доля рынка, 2020 г.,%	
	2019 г.	2020 г.	Предприятие	Конкуренты
1. Электрокалорифер 3,6 - 7,2	15947	13520	41	25
2. Электрокалорифер ЭКВ – 25	15528	12184	16	31
3. Электрокалорифер ЭКВ – 70	12834	11928	9	11
4. Ящик управления калорифером ЯУК - 25	1540	1100	10	11
5. Ящик управления калорифером ЯУК - 40	1235	1364	33	17
6. Электрокалорифер ЭКВ – 40 без ЯУК - 40	1632	3259	78	63

## Темы рефератов

### ДЛЯ СТУДЕНТОВ-ЗАОЧНИКОВ ВАЖНОЕ!!!!!!

**Выбрать номер контрольной работы по сумме последних двух цифр зачетной книжки. Также выбрать задачу.**

**Также, необходимо решить тест по дисциплине.**

#### по дисциплине «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК»

1. Сущность, функции и задачи стратегического управления.
2. Процесс становления стратегического управления.
3. Школы стратегического управления.
4. Субъекты стратегического управления.
5. Преимущества и недостатки стратегического подхода к управлению.
6. Понятие методологии стратегического управления.
7. Методы ситуационного анализа.
8. Методы, направленные на выявление проблемных зон.
9. Методы принятия стратегических решений.
10. Финансовые методы.
11. Методы оценки персонала.
12. Методы управления.
13. Методы оценки инвестиционных проектов.
14. Внешняя среда организации. Значение анализа внешней среды.
15. Анализ факторов косвенного воздействия.
16. Анализ факторов прямого воздействия внешней среды. Модель пяти сил М. Портера.
17. Оценка воздействия факторов внешней среды организации.
18. Понятие «внутренняя среда организации». Факторы внутренней среды. Срезы внутренней среды.
19. Значение анализа внутренней среды. Этапы анализа.
20. Бенчмаркинг: понятие, цели, разновидности и особенности бенчмаркинга на различных уровнях.
21. Понятие конкурентоспособности предприятия.
22. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.
23. Методы оценки конкурентоспособности предприятия.
24. Цели организации, их характеристика и классификация.
25. Процесс определения целей. Требования, предъявляемые к целям.
26. Пространства определения целей.
27. Понятие миссии организации, цели и требования к ее формулированию.
28. Факторы и характеристики, учитываемые при выработке миссии.
29. Носители интересов формулирования миссии.
30. Сущность стратегии. Альтернативные стратегии на основе SWOT – матрицы.

### Структура и содержание реферата

Реферат должен содержать следующие разделы:

**1. Титульный лист.** Титульный лист реферата должен включать: наименование вуза, факультета, кафедры; наименование дисциплины; название темы; ФИО студента и преподавателя; год выполнения.

**2. Оглавление.** В данном элементе приводится заголовок всех структурных элементов реферата.

**3. Введение.** Во введении дается краткая оценка современного состояния исследуемого вопроса, обосновывается теоретическая и практическая актуальность проблемы, формулируются цель и задачи работы. Общий текст введения не должен превышать двух-трех страниц.

**4. Основная часть.** Содержание основной части определяется заданием и включает одну тему реферата. Тема основной части должна быть раскрыта полностью, широко. Общий текст основной части должен быть 10-15 стр. машинописного текста А4 (с интервалом в 1,5 строки), шрифт не менее 14 пт.

**5. Заключение.** Заключение должно содержать выводы по всей работе реферата. Общий текст заключения не должен превышать двух-трех страниц.

**6. Список литературы.** Список должен содержать перечень источников, использованных при выполнении реферата (не менее 10 источников за последние 5 лет).

#### **Критерии оценки реферата:**

- **25-30 баллов**, если студент выступает с самостоятельно подготовленным докладом на 10 минут с использованием презентации по теме, отвечает грамотно на все заданные вопросы, демонстрирует умение публично выступать перед аудиторией, участвует в дискуссии по другим докладам;

- **20-25 баллов**, если студент выступает с самостоятельно подготовленным докладом, использует презентацию при этом, слабо отвечает на вопросы и имеет ошибки в презентации, участвует в дискуссии;

- **15-20 баллов**, если при подготовке доклада студент не смог осветить обозначенную проблему, не уложился в регламент, не смог ответить на большую часть заданных вопросов, не проявлял активность в обсуждении других докладов;

- **0-15 баллов**, если студент не справился с подготовкой доклада, не участвовал в дискуссии по другим докладам конференции, не задавал вопросов докладчикам.

**Максимальное количество баллов – 30.**

#### **Тест**

**по дисциплине «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК»**

1. Стратегический менеджмент как наука сформировался в:

А) 30-40 гг.;

Б) 40-50 гг.;

В) 50-60 гг.;

Г) 60-70 гг.;

Д) 70-80 гг.

2. Школа внешней среды направлена на процесс формирования стратегии как:

- А) формальный процесс;
- Б) аналитический процесс;
- В) развивающийся процесс;
- Г) реактивный процесс;
- Д) процесс трансформации.

3. Модель анализа конкуренции отрасли характеризуется взаимодействием какого количества факторов?

- А) 1;
- Б) 2;
- В) 3;
- Г) 4;
- Д) 5.

4. К третьему уровню составляющего методологию стратегического менеджмента относится:

А) конкретная методология наук, образующих совокупность знаний об управлении в социально-экономических системах (статистика, менеджмент, социология, право, макроэкономика, микроэкономика, теория управления и др.).

Б) общефилософский, который представляет собой совокупность взглядов, знаний о явлениях окружающего мира. Этот уровень образуют такие науки как философия, математика, теория информации и др.

В) общенаучный, который даёт понимание общих подходов, принципов, форм организации системы. Этот уровень образуют науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.

Г) методология, методика и технология стратегического управления.

5. К методам анализа внешней среды относятся:

- А) PEST-анализ;
- Б) ABC-анализ;
- В) SNW-анализ;
- Г) бенчмаркинг;
- Д) Резюме анализа внешних стратегических факторов.

6. К факторам внутренней среды не относится:

- А) цель;
- Б) задачи;
- В) стратегия конкурентов;
- Г) персонал;
- Д) технологии.

7. К бенчмаркингу не относится:

- А) анализ структуры управления;
- Б) рыночная доля;
- В) качество продукции;
- Г) объем продаж;
- Д) уровень производительности труда.

8. К миссии организации относится:

- А) Смысл существования организации;
- Б) Получение прибыли;
- В) Увеличение рыночной доли;
- Г) Выживание в долгосрочной перспективе;
- Д) Способствовать созданию корпоративного духа.

9. Максимально рекомендуется ставить долгосрочные цели на срок:

- А) 2-3 года;
- Б) 3-4 года;
- В) 5 лет;
- Г) 6 лет;
- Д) 7-10 лет.

10. Цель стабильного роста:

- А) привлекательна для организации, но слаба для применения, требует опытных менеджеров;
- Б) организация хочет сохранить свою долю рынка;
- В) организация сокращает свое присутствие на рынке, она может возникать при переходе быстрого роста к стабильному росту.

11. К стратегии концентрированного роста не относится:

- А) стратегия развития продукта;
- Б) стратегия развития рынка;
- В) стратегия усиления позиции на рынке;
- Г) стратегия прямой вертикальной интеграции;
- Д) стратегия централизованной диверсификации.

12. К позиции последователь, которую фирма занимает на рынке относится:

- А) расширение общего рынка за счет привлечения новых потребителей, поиска новых возможностей использования продукта, интенсификация потребления;
- Б) захват дополнительной части рынка: атака на лидера и атака на слабых;
- В) не стремится атаковать лидера, но четко охраняет свою долю рынка;
- Г) фирма занимает сегменты, не вызывающие интереса у сильных конкурентов.

## 13. Основная цель BCG:

- А) Направление ресурсов в сильный бизнес и извлечение из слабых;
- Б) Рост доли рынка и увеличение прибыльности;
- В) Перераспределение финансовых потоков из зрелого бизнеса в развивающийся;
- Г) Позicionирование видов бизнеса и составление из них идеального набора;
- Д) Формирование сбалансированного бизнес-портфеля по стадиям жизненного цикла и конкурентным положениям бизнес-областей.

## 14. Размеры матрицы GE/ McKinsey:

- А) 2 x 2
- Б) 3 x 3
- В) 5 x 4
- Г) 5 x 4

## 15. Основная цель стратегии ADL/LC:

- А) Формирование сбалансированного бизнес-портфеля по стадиям жизненного цикла и конкурентным положениям бизнес-областей
- Б) Позicionирование видов бизнеса и составление из них идеального набора
- В) Перераспределение финансовых потоков из зрелого бизнеса в развивающийся
- Г) Направление ресурсов в сильный бизнес и извлечение из слабых
- Д) Рост доли рынка и увеличение прибыльности

## 16. Этапы выбора организационной структуры

- А) устанавливаются организационные связи между единицами бизнеса, что предполагает фиксацию их мест в организационной иерархии, определение форм и способов коммуникации руководителей и представителей единиц бизнеса, а также степени и формы участия в выработке общеорганизационной стратегии.
- Б) уясняется, какие из задач и функций, выполняемых в организации, имеют критическое значение для осуществления стратегии и насколько эти задачи и функции для своего воплощения требуют нового и специфического подхода;
- В) определяется степень самостоятельности каждой структурной единицы в принятии решений и уровни в иерархии, на которых происходит принятие решения относительно деятельности структурных единиц бизнеса;
- Г) формируются структурные единицы организации, в основе которых лежат стратегически важные задачи и функции;
- Д) устанавливается связь между выделенными стратегическими задачами и функциями и рутинными функциями, выполняемыми в организации. При этом задача состоит не в том, чтобы установить связи между подразделениями, а в том, чтобы установить связи между отдельными частями стратегии;



1            2            3            4            5

17. *Дивизиональная* организационная структура это:

А) организационная структура отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только в маленьких организациях. При такой структуре в организации выделяется верхний уровень — руководитель, и нижний уровень — исполнитель.

Б) организационная структура возникает там, где появляется разделение труда и специализация. Как только отдельные функции, например, производство, или маркетинг, или финансы получают организационное закрепление, так сразу в организации складывается функциональная организационная структура, связывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения в организации.

В) организационная структура складывается в тех организациях, в которых в силу определенных обстоятельств выделяются относительно обособленные и наделенные большими правами в осуществлении своей деятельности структурные подразделения-отделения. Основаниями для их выделения может быть производство различных продуктов в специализированных подразделениях, либо осуществление деятельности на относительно изолированных территориях, либо же работа с различными специализированными покупателями и т.п. Руководство таких подразделений имеет право само выработать стратегию для руководимого ими отделения и подчиняется непосредственно высшему руководству организации.

Г) организационная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства. Вертикальное направление — управление структурными подразделениями организации. Горизонтальное направление — управление отдельными проектами или программами, для реализации которых привлекаются люди и ресурсы различных подразделений организации. При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта.

Д) применяется в организации тогда, когда у нее имеется много самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и этим частям корпорации придается статус стратегических единиц бизнеса.

18. В диверсифицированной (многопрофильной) компании стратегии разрабатываются на 4 организационных уровнях, распределите эти уровни по иерархии:

А) Деловая стратегия

Б) Корпоративная стратегия

В) Операционная стратегия

Г) Функциональная стратегия

1            2            3            4            5

19. Количество уровней управления в узкопрофильном (одноотраслевом) предприятии:

А) 1;

Б) 2;

В) 3;

Г) 4;

Д) 5.

20. Модель стратегического менеджмента Игоря Ансова состоит из \_\_\_\_\_ этапов?

А) 1;

Б) 2;

В) 3;

Г) 5;

Д) 6.

**Критерии оценки теста:**

Правильное выполнение одного задания оценивается в 1,5 баллов.

**Максимальное количество баллов - 30.**

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины:**

#### **7.1.1. Основная литература:**

1. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / А. Н. Фомичев. - Москва : Дашков и К, 2016. - 467 с. ; 21 см. - Режим доступа:<https://e.lanbook.com/book/93315>. - Библиогр.: с. 460-467. - ISBN 978-5-394-01974-6

2. Ларионов, И. К. Синергия стратегического управления [Электронный ресурс] : учебник для магистров / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин [и др.]. - : Дашков и К, 2018. - 479 с. - Режим доступа:<https://e.lanbook.com/book/110736>. - ISBN 978-5-394-03027-7

2. Ларионов, И.К. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : учебник для магистров / И. К. Ларионов. - 2-е. - : Дашков и К, 2017. - 234 с. - Режим доступа:<https://e.lanbook.com/book/93469>. - ISBN 978-5-394-02728-4

3. Нехланова, А. М.. Стратегический менеджмент в АПК : учеб.пособие для вузов / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова, 2012. - 312 с.

#### **7.1.2. Дополнительная литература:**

1. Беликова, Е. В. Практикум по стратегическому менеджменту [Электронный учебник] : учеб.пособие / Е. В. Беликова, А. Г. Мастеров, 2012. - 217 с. - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/233174>