

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ

УТВЕРЖДАЮ:

Первый проректор

О.А. Удалых

«17» апреля 2025 г.

М.П.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

Стратегическое управление в АПК

(наименование дисциплины)

Направление подготовки/специальность 38.04.01 Экономика

(код и наименование направления

подготовки/специальности)

Направленность
(профиль)

Экономика и управление АПК

(наименование профиля/специализации подготовки, при наличии)

Квалификация выпускника:

магистр

(квалификация выпускника)

Год начала подготовки: **2025**

Макеевка – 2025

Фонд оценочных средств по дисциплине «Стратегическое управление в АПК» является частью ОПОП ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль): Экономика и управление АПК и предназначен для оценивания уровня сформированности компетенций обучающихся.

Разработчик(и)

 _____ (подпись)	Л.М. Тарасенко _____ (ИОФ)
_____ (подпись)	_____ (ИОФ)
_____ (подпись)	_____ (ИОФ)

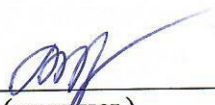
Фонд оценочных средств обсужден на заседании ПМК кафедры экономики, протокол № 9 от «08» апреля 2025 года.

Председатель ПМК

 _____ (подпись)	И.Н. Святенко _____ (ИОФ)
---	---------------------------------

Фонд оценочных средств утвержден на заседании кафедры экономики, протокол № 9 от «08» апреля 2025 года.

Заведующий кафедрой

 _____ (подпись)	В.И. Веретенников _____ (ИОФ)
---	-------------------------------------

Раздел 1. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Стратегическое управление в АПК»

1.1. Основные сведения о дисциплине

Наименование показателей	Укрупненная группа, направление подготовки, квалификационный уровень	Характеристика дисциплины		
		очная форма обучения	заочная форма обучения	очно-заочная форма обучения
Количество зачетных единиц – 3	Укрупненная группа «38.00.00 Экономика и управление»	Часть, формируемая участника образовательных отношений		
	Направление подготовки «38.04.01 Экономика»			
	Направленность (профиль) «Экономика и управление АПК»	Семестр		
Общее количество часов – 108		4	4	-
	Образовательная программа высшего образования – программа магистратуры	Лекции		
		14	4	-
		Занятия семинарского типа		
		30	8	-
		Самостоятельная работа		
		62	94	-
		Контактная работа, всего		
		46	2	-
		Вид контроля: зачет с оценкой		

1.2. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной «Стратегическое управление в АПК»

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	
		Код и наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые знания, умения и навыки
1	2	3	4
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать	УК-1.2. Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	<i>Знание:</i> методов оценки адекватности и достоверности информации о проблемной ситуации <i>Умение:</i> работать с противоречивой информацией из разных источников, осуществлять поиск решений проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта <i>Навык:</i> критической оценки возможных вариантов решения

	стратегию действий		проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей
ПК-2	Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	ПК-2.2 Разрабатывает стратегии развития и функционирования организации и ее подразделений	<i>Знание:</i> составляющие и методы комплексной стратегической оценки ресурсов и возможностей организации <i>Умение:</i> осуществлять разработку стратегического плана действий по решению проблемной ситуации <i>Навык:</i> осуществления и аргументирования выбора стратегии по решению проблемной ситуации, обоснования преимуществ и недостатков выбранной стратегии

1.1. Перечень тем учебной дисциплины

Шифр темы	Название темы	Кол-во часов
Т 1.1	Концептуальные основы теории стратегического менеджмента	11
Т 1.2	Основные характеристики стратегического управления	13
Т 1.3	Стратегическое управление сельскохозяйственными предприятиями	14
Т 2.1	Прогнозирование в стратегическом управлении на предприятиях АПК	14
Т 2.2	Стратегический анализ внутренней и внешней среды сельскохозяйственной организации	14
Т 2.3	Стратегия и ее роль в развитии организации	14
Т 2.4	Стратегические альтернативы	14
Т 2.5	Реализация стратегического плана	12
		2
Всего		108

1.4. Матрица соответствия тем учебной дисциплины и компетенций

<i>Шифр компетенции по ГОС ВПО</i>	<i>Шифр темы</i>							
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
УК-1.2	+	+	+	+	+	+	+	+
ПК-2.2			+	+	+	+	+	+

1.5. Соответствие тем дисциплины и контрольно-измерительных материалов

№ темы	<i>ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ</i>					
	<i>Тестовые задания по теоретическому материалу</i>	<i>Вопросы для устного опроса</i>	<i>Типовые задания практического характера</i>	<i>Задания для контрольной работы</i>	<i>Тематика рефератов, докладов, сообщений</i>	<i>Групповое творческое задание</i>
	Блок А Контроль знаний		Блок Б Контроль умений, навыков			
T 1.1	+	+	+	+	+	
T 1.2	+	+	+	+	+	+
T 1.3	+	+	+	+	+	+
T 2.1	+	+	+	+	+	
T 2.2	+	+	+	+	+	
T 2.3	+	+	+	+	+	
T 2.4	+	+	+	+	+	+
T 2.5	+	+	+	+	+	

1.6. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Результат обучения по дисциплине	Критерии и показатели оценивания результатов обучения			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
I этап Знать - методики постановки цели и определения способов ее достижения (УК-1 / УК-1.2)	Фрагментарные знания - методики постановки цели и определения способов ее достижения Отсутствие знаний	Неполные знания - методики постановки цели и определения способов ее достижения	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания - методики постановки цели и определения способов ее достижения	Сформированные и систематические знания - методики постановки цели и определения способов ее достижения
II этап Уметь - осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации (УК-1 / УК-1.2)	Фрагментарное умение - осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации Отсутствие умений	В целом успешное, но несистематическое умение - осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение - осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации	Успешное и систематическое умение - осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации
III этап Иметь навыки - определения сути проблемной ситуации и этапов ее разрешения с учетом вариативных контекстов (УК-1 / УК-1.2)	Фрагментарное применение навыков - определения сути проблемной ситуации и этапов ее разрешения с учетом вариативных контекстов Отсутствие навыков	В целом успешное, но несистематическое применение навыков - определения сути проблемной ситуации и этапов ее разрешения с учетом вариативных контекстов	В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков - определения сути проблемной ситуации и этапов ее разрешения с учетом вариативных контекстов	Успешное и систематическое применение навыков - определения сути проблемной ситуации и этапов ее разрешения с учетом вариативных контекстов
I этап Знать - составляющие и методы комплексной стратегической оценки ресурсов и возможностей организации (ПК-2/ПК-2.2)	Фрагментарные знания - методов оценки адекватности и достоверности информации о проблемной ситуации Отсутствие знаний	Неполные знания - методов оценки адекватности и достоверности информации о проблемной ситуации	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания - методов оценки адекватности и достоверности информации о проблемной ситуации	Сформированные и систематические знания - методов оценки адекватности и достоверности информации о проблемной ситуации
II этап Уметь - осуществлять разработку стратегического плана действий по решению	Фрагментарное умение - работать с противоречивой информацией из разных источников, осуществлять поиск решений проблемной	В целом успешное, но несистематическое умение - работать с противоречивой информацией из разных источников, осуществлять	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение - работать с противоречивой информацией из разных	Успешное и систематическое умение - работать с противоречивой информацией из разных

проблемной ситуации (ПК-2 / ПК-2.2)	ситуации на основе действий, эксперимента и опыта Отсутствие умений	поиск решений проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта	источников, осуществлять поиск решений проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта	источников, осуществлять поиск решений проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта
III этап Иметь - навыки осуществления и аргументирования выбора стратегии по решению проблемной ситуации, обоснования преимуществ и недостатков выбранной стратегии (ПК-2 / ПК-2.2)	Фрагментарное применение навыков - критической оценки возможных вариантов решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей Отсутствие навыков	В целом успешное, но несистематическое применение навыков - критической оценки возможных вариантов решения проблемной ситуации на основе анализа причинно- следственных связей	В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков - критической оценки возможных вариантов решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей	Успешное и систематическое применение навыков - критической оценки возможных вариантов решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей

Раздел 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Блок А

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Фонд тестовых заданий по дисциплине

Основные характеристики стратегического управления

1. *Стратегический менеджмент - это...*

- а) процесс принятия решений;
- б) наука об управлении сложными объектами;
- в) наука и технология стратегического управления;
- г) искусство.

2. *Высшим уровнем стратегического менеджмента является:*

- а) деловой уровень;
- б) корпоративный уровень;
- в) функциональный уровень.

3. *При изучении стратегического менеджмента организация рассматривается как .*

- а) открытая система;
- б) закрытая система;
- в) оба варианта верны.

4. *Объектами стратегического менеджмента являются:*

- а) исследование и развитие;
- б) производство;
- в) мотивация;
- г) маркетинг;
- д) правильный ответ отсутствует.

5. *По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает.*

- а) выбор структуры организации;
- б) поиск сферы деятельности;
- в) выбор стратегии выживания.

6. *Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?*

- а) военные стратеги и мыслители;
- б) философы древности и военные стратеги;
- в) немецкие военные стратеги;
- г) китайские философы.

7. *Принцип научности подразумевает использование ситуационного подхода.*

- а) да;
- б) нет.

8. *Какими особенностями характеризуются стратегические решения?*

- а) объективны по своей природе;
- б) неопределенны по своей природе;
- в) субъективны по своей природе;
- г) направлены на задачи;
- д) инновационны по своей природе.

9. *В чем состоят 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;
- б) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;
- в) различий нет;
- г) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.

10. *Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?*

- а) отсутствие необходимых ресурсов;
- б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- в) плохое знание внешнего рынка;
- г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

11. *К основным факторам, определяющим эффективность стратегического менеджмента, относятся:*

- а) использование количественных методов;
- б) финансовые и статистические методы;
- в) мотивация персонала;
- г) эффект различных систем оплаты по различным профессиям.

12. *Правильно ли утверждение, что стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления - бюджетирования, перспективного и стратегического планирования?*

- а) да;
- б) нет.

13. *Предпосылками развития стратегического управления в России являются:*

- а) формирование демократического стиля управления;
- б) быстрые изменения внешней среды предприятий;
- в) происходящие интеграционные изменения;
- г) глобализация бизнеса;
- д) диверсификация бизнеса.

Прогнозирование в стратегическом менеджменте

1. *Количественные методы основываются на .*

- а) статистических данных;

- б) применении экспертиз, проводимых специалистами при условии отсутствия достаточной информации;
- в) тенденциях развития объекта прогнозирования, сложившихся в прошлом;
- г) использовании методов экстраполяции;
- д) изучении временных рядов;
- е) использовании недостоверной информации.

2. *Достоинством методов индивидуальных экспертных оценок является быстрота получения информации.*

- а) да;
- б) нет.

3. *Недостатком какого из методов коллективных экспертных оценок является значительное влияние одних экспертов на мнение других?*

- а) метод «Дельфи»;
- б) метод «интервью»;
- в) метод коллективной генерации идей;
- г) метод экспертной комиссии;
- д) метод деструктивной отнесенной оценки.

4. *Можно ли, на ваш взгляд, телевизионные ток-шоу отнести к методу мозгового штурма? Почему?*

- а) да;
- б) нет.

Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации.

1. *Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?*

- а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
- б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- в) изучение специфики товара конкурента.

2. *Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что.*

- а) окружение не будет изменяться;
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

3. *Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Необходимы своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию. Такими «фильтрами» являются:*

- а) технология;
- б) цели;
- в) стратегия;
- г) миссия.

4. *К составляющим внешней среды относят:*

- а) микроокружение;
- б) мегаокружение;

- в) макроокружение;
- г) миниокружение.

5. *Чем различаются PEST- и SWOT-анализы:*

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

6. *SWOT-анализ включает:*

- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
- г) все вместе взятое.

7. *С какой позиции рассматриваются обозначения W и S в SWOT-анализе ?*

- а) с позиции внешнего окружения;
- б) с позиции организации;
- в) пункты а, б;
- г) пункты а, б не верны.

8. *С какой позиции рассматриваются обозначения O и T в SWOT-анализе?*

- а) с позиции внешнего окружения;
- б) с позиции организации;
- в) пункты а, б;
- г) пункты а, б не верны.

9. *Что такое проблемное окружение?*

- а) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;
- б) это образное обозначение внешней среды организации;
- в) так называют конкурентов организации;
- г) смысл этого термина - подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как к источнику проблем;
- д) это упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внешними источниками.

10. *Как понимать термин «угрозы и возможности»?*

- а) в буквальном смысле;
- б) анализ угроз и возможностей - это стандартная процедура в стратегическом управлении;
- в) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;
- г) это художественный образ.

11. *Стратегическая зона хозяйствования - это...*

- а) зона наибольшего хозяйственного риска;
- б) перспективный сегмент рынка;

- в) свободная экономическая зона;
- г) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход.

12. *К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?*

- а) сильные стороны;
- б) слабые стороны;
- в) возможности;
- г) угрозы.

13. *К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:*

- а) материально-техническое обеспечение;
- б) продажи;
- в) закупки;
- г) управление людскими ресурсами;
- д) производство;
- е) все вышеперечисленное.

14. *Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?*

- а) совместное предприятие в новой области;
- б) концентрическая диверсификация;
- в) горизонтальная интеграция или слияние;
- г) сокращение;
- д) вертикальная интеграция;
- е) конгломератная диверсификация.

15. *Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:*

- а) высокого ранга;
- б) среднего ранга;
- в) низкого ранга.

16. *Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?*

- а) уровень специализации поставщика;
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- г) все перечисленные факторы.

17. *Конкурентная среда организации определяется.*

- а) только внутриотраслевыми конкурентами;
- б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- в) фирмами, производящими замещающий продукт;
- г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

18. *Какие сферы относятся к внешним для компании:*

- а) производство;
- б) маркетинг;

- в) экономика;
- г) сбыт продукции.

19. *SWOT- анализ заключается в том, что акцент делается:*

- а) на конкурентном окружении предприятия;
- б) на отрасли в целом;
- в) на рассматриваемом предприятии;
- г) на маркетинге предприятия.

20. *Примером угрозы для компании являются:*

- а) отсутствие четкой стратегии;
- б) низкая прибыльность;
- в) рост продаж товаров-заменителей;
- г) слабые каналы сбыта.

21. *Примером сильных сторон организации являются:*

- а) обслуживание дополнительных групп потребителей;
- б) умение профессионально вести конкурентную борьбу;
- в) выход на новый рынок или сегмент;
- г) благодушие и успокоенность конкурентов.

Стратегия и ее роль в развитии организации

1. *В основе классификаций стратегий используются следующие классификационные признаки:*

- а) стадия жизненного цикла отрасли;
- б) относительная сила отраслевой позиции;
- в) степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе;
- г) совокупность этих и других классификационных признаков.

2. *Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?*

- б) сильные стороны отрасли;
- в) сильные стороны фирмы;
- г) цели фирмы;
- д) интересы высшего руководства;
- е) квалификация работников;
- ж) степень зависимости от внешней среды;
- з) все перечисленные факторы.

3. *С помощью стратегии определяются:*

- а) стратегические цели организации;
- б) функции каждого подразделения организации;
- в) стратегические планы организации;
- г) количество конкурирующих фирм в отрасли.

4. *Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупной диверсифицированной компании?*

- а) корпоративная стратегия;
- б) стратегия горизонтальной интеграции;
- в) функциональная стратегия;
- г) стратегия фокусирования;
- д) деловая стратегия;

- е) операционная стратегия.
- 5.** В «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия входят:
- а) корпоративная стратегия;
 - б) деловая стратегия;
 - в) функциональные стратегии;
 - г) операционные стратегии.
- 6.** Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:
- а) портфельная;
 - б) текущая;
 - в) деловая (конкурентная);
 - г) функциональная.
- 7.** Диверсификация - это:
- а) разработка новых товаров для новых рынков;
 - б) расширение ассортимента выпускаемой продукции;
 - в) модификация выпускаемых фирмой товаров;
 - г) одна из функций стратегического управления.
- 8.** Содержание портфельной стратегии включает:
- а) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельностей;
 - б) использование технологий по принципу «двойного назначения»;
 - в) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации;
 - г) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы - материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.
- 9.** Основной целью портфельной стратегии является:
- а) разделение труда;
 - б) определение специфики и особенностей товара конкурента;
 - в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
 - г) выявление конкурентных преимуществ.
- 10.** 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.
- 11.** 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.
- 12.** Перечислите виды стратегий, образующих пирамиду стратегий, в порядке возрастания числа руководителей, ответственных за разработку стратегий.
- а) Корпоративная, Деловая, Функциональная, Операционная.
 - б) Деловая, Функциональная, Операционная, Корпоративная.
 - в) Операционная, Функциональная, Деловая, Корпоративная.

г) Операционная, Деловая, Корпоративная, Функциональная.

13. *К факторам, формирующим стратегию, относятся:*

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

14. *Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:*

- а) поглощение;
- б) диверсификацию в родственные отрасли;
- в) диверсификацию в неродственные отрасли;
- г) стратегию свертывания и ликвидации;
- д) стратегию приватизации;
- е) стратегию многонациональной диверсификации;
- ж) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

15. *Стратегия лидерства по издержкам направлена:*

- а) на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами;
- б) на придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов;
- в) на наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;
- г) на создании более выгодного имиджа организации, рекламной марки продуктов.

16. *Стратегия низких издержек особенно успешна, если:*

- 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.

17. *Стратегия дифференциации особенно успешна:*

- а) в условиях массового спроса;
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
- в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
- г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

18. *Стратегия фокусирования особенно успешна при:*

- а) оказании элитных услуг;
- б) производстве товаров массового спроса;
- в) торговле однородным товаром;
- г) организации торговли в маленьком городе.

19. *Стратегия синергизма относится:*

- а) к функциональным стратегиям;

- б) к базовым стратегиям;
- в) к отраслевым стратегиям;
- г) к конкурентным стратегиям.

20. *В основе матрицы БКГ лежит модель:*

- а) жизненного цикла отрасли;
- б) жизненного цикла фирмы;
- в) жизненного цикла товара;
- г) все предложенные варианты отражены в матрице БКГ.

21. *Какие два фактора используются при построении матрицы БКГ?*

- а) привлекательность отрасли и конкурентоспособность;
- б) темпы роста рынка и относительная доля рынка;
- в) время и объем выпускаемой продукции;
- г) время и объем прибыли.

22. *Верны ли следующие утверждения (напротив утверждений поставьте «да» или «нет»):*

- а) «Знаки вопроса» - это перспективные товары, которые по мере своего развития превратятся в товары-«собаки».
- б) «Звезды» - это товары, которые не имеют возможности роста и по мере своего развития превращаются в товары-«знаки вопроса».
- в) «Дойные коровы» - это товары, которые находятся на стадии зрелости/насыщения и приносят больше прибыли, чем товары остальных групп БКГ.
- г) «Собаки» - это товары группы, для которой характерны значительные финансовые вложения с целью развития товаров.

23. *Укажите, какие два фактора рассматриваются фирмами при использовании портфельной матрицы МакКинси. Каким образом они заменили факторы матрицы БКГ?*

24. *К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?*

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) диверсификации;
- г) сокращения.

25. *Портфельная матрица И.Ансоффа «товар-рынок»:*

- а) предлагает ряд стратегий для рынка, находящегося на стадии зрелости;
- б) в качестве одной из стратегий предлагает стратегию совершенствования деятельности;
- в) предлагает стратегии, в зависимости от количества конкурентных преимуществ и способов их реализации;
- г) в предложенном списке нет ни одного верного варианта.

26. *Какой тип стратегии (по Ансоффу) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:*

- а) стратегию развития рынка;
- б) стратегию развития продукта;

- в) стратегию проникновения на рынок.

27. *Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:*

- а) может;
- б) не может;
- в) может, только если это многоотраслевая компания.

28. *Если преобладает ценовая конкуренция, то более эффективной будет...*

- а) стратегия лидерства по издержкам;
- б) стратегия дифференциации;
- в) стратегия инноваций;
- г) стратегия дифференциации сервиса.

29. *Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?*

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) диверсификации;
- г) сокращения.

30. *Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе?*

- а) стратегия развития продукта;
- б) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- в) стратегия «сбора урожая»;
- г) стратегия конгломератной диверсификации;
- д) стратегия сокращения расходов.

Система планов в стратегическом планировании

1. *В каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегический менеджмент?*

- а) стратегический менеджмент - составная часть стратегического планирования в организации;
- б) стратегическое планирование - элемент стратегического менеджмента;
- в) стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге;
- г) стратегический менеджмент - это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями;
- д) эти понятия означают на практике один и тот же процесс.

2. *Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:*

- а) цели планирования;
- б) разработка этапов планирования;
- в) структура управления.

3. *Процесс стратегического планирования включает:*

- а) выбор стратегии;
- б) изучение рынка;
- в) формулировку целей и задач;

- г) определение уровней иерархии;
- д) оценку возможностей и альтернативных вариантов;
- е) мотивацию;
- ж) реализацию плана.

4. *На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:*

- а) стратегия работы отдельного исполнителя;
- б) стратегия работы отдельного подразделения;
- в) стратегия фирмы по всем ее направлениям.

5. *Тактические планы разрабатываются:*

- а) на один день;
- б) на один год;
- в) на пять лет.

6. *Чем отличается тактический план от операционного?*

- а) тактический план шире операционного, позволяет осуществить стратегические цели;
- б) тактические планы разрабатываются для реализации стратегических планов, но с учетом конкретных условий сегодняшнего дня, а операционные определяют последовательность и механизмы осуществления отдельных действий;
- в) операционные и тактические планы - это одно и то же;
- г) операционные планы позволяют спланировать крупные операции на рынке, а тактические - достигать отдельных тактических целей.

7. *Как соотносятся понятия «стратегический план» и «долгосрочный план»?*

- а) стратегический план - это разновидность долгосрочного плана;
- б) долгосрочный план - это разновидность стратегического плана;
- в) стратегический и долгосрочный план - близкие, но в то же время различные понятия;
- г) долгосрочный и стратегический план - это одно и то же.

8. *Что является результатом системы стратегического планирования?*

- а) определение миссии целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;
- б) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;
- в) определение финансового плана, стратегий сбыта;
- г) определение финансового плана и плана закупок.

9. *Какое из приведенных ниже утверждений верно?*

- а) составление стратегического плана - это функция руководства;
- б) составление стратегического плана - это дело внешних консультантов по стратегическому планированию;
- в) составление стратегического плана - это функция планового отдела;
- г) составление стратегического плана - это процесс, в котором обязательно должны участвовать люди, которые будут впоследствии его выполнять.

10. *Имеются ли различия между понятиями «программа» и «проект» и если да, то в чем они состоят?*

- а) программа и проект - это, в принципе, одно и то же;
- б) программа - понятие более широкое, в рамках программы может быть несколько проектов;

в) проект - понятие более широкое, в рамках проекта может быть несколько программ;

г) программа и проект различаются, поскольку используются на разных стадиях планирования.

11. В каком разделе стратегического плана рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании?

- а) миссия и стратегические цели организации;
- б) стратегический анализ;
- в) стратегический план маркетинга;
- г) стратегический организационный план;
- д) стратегический план производства.

12. В каком разделе стратегического плана рассматриваются вопросы планирования себестоимости, доходов, прибыли, рентабельности и т.п.?

- а) базовая стратегия;
- б) стратегический финансовый план;
- в) стратегический организационный план;
- г) стратегический план маркетинга;
- д) стратегический план производства.

13. В каком разделе стратегического плана предприятия находят отражение показатели объема производства продукции в целом и по видам?

- а) маркетинг;
- б) трудовые ресурсы;
- в) финансовые ресурсы;
- г) производство.

14. Какая из перечисленных ниже характеристик не относится к понятию «миссия компании»:

- а) это причина существования организации на определенном этапе деятельности и развития;
- б) это основная компонента рекламы компании;
- в) выражение в общем (качественном) виде смысл существования организации, контуры ее поведения, позволяющие определять отношение к ней всех групп людей, каким-либо образом с ней связанных;
- г) наиболее консервативный и редко меняющийся элемент организации.

Реализация стратегического плана: этапы, трудности

1. Реализация стратегии предусматривает:

- а) активизацию менеджеров всех уровней;
- б) выделение средств на реализацию стратегии;
- в) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
- г) стимулирование выполнения стратегического замысла;
- д) формирование корпоративной культуры;
- е) периодическую отчетность о выполнении стратегии;
- ж) все варианты верны.

2. Выберите два основных процесса реализации стратегии:

- а) проведение стратегических изменений в организации;
- б) выполнение основных функций управления реализацией стратегии;
- в) оперативное управление реализацией стратегии;
- г) стратегическое управление реализацией стратегического плана;
- д) управление персоналом.

3. *Перечислите основные функции управления реализацией стратегии:*

- а) разработка стратегической программы или плана;
- б) стратегический контроль;
- в) разработка базовой стратегии;
- г) мотивация персонала на осуществление стратегии;
- д) анализ стратегий.

4. *Основные условия выполнения стратегии - это...*

- а) формирование квалификационных и перспективных кадров;
- б) подбор и эффективное использование персонала;
- в) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
- г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;
- д) повышение роли первого руководителя фирмы.

5. *Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:*

- а) неправильной последовательности действий при их проведении;
- б) консервативности людей;
- в) воздействия внешних обстоятельств;
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений.

6. *Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры?*

- а) степень разнообразия деятельности фирмы;
- б) размер фирмы;
- в) географическое размещение фирмы;
- г) технология фирмы;
- д) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
- е) динамика внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

7. *Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:*

- а) руководству организации;
- б) непосредственным исполнителям;
- в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- г) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- д) в равной степени всем работникам организации.

8. *Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:*

- а) система мотивации персонала;
- б) технология менеджмента;
- в) реализация совокупности функций.

- 9.** *Бенчмаркинг можно использовать в работе организаций:*
- а) коммерческих;
 - б) государственных;
 - в) общественных;
 - г) всех типов.
- 10.** *В чем состоит основная цель бюджета организации?*
- а) определить необходимые ресурсы, их количество и направления использования;
 - б) определить необходимые ресурсы и их количество;
 - в) определить источники поступления финансов;
 - г) определить необходимые ресурсы и распределить их по целям.
- 11.** *Какие из перечисленных факторов наиболее существенны при оценке стратегии?*
- а) достаточность ресурсов для реализации стратегии;
 - б) учет внешних опасностей и возможностей;
 - в) совместимость стратегий с возможностями организации, использование стратегии допустимого риска;
 - г) все перечисленное.
- 12.** *Какие ошибки наиболее часто повторяются при реализации новой стратегии?*
- а) отсутствие необходимых ресурсов;
 - б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
 - в) плохое знание внешнего рынка;
 - г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.
- 13.** *Назовите подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений:*
- а) авторитарный;
 - б) контролирующий;
 - в) мотивирующий;
 - г) подход посредством сотрудничества;
 - д) чемпионский.
- 14.** *К основным функциям стратегического контроллинга относятся:*
- а) планирование стратегии;
 - б) контроль процесса реализации общей стратегии;
 - в) координация всех этапов стратегического управления;
 - г) мониторинг системы стратегических индикаторов;
 - д) мотивация персонала на реализацию стратегии.
- 15.** *Верно ли утверждение, что задача стратегического контроля состоит в том, чтобы не допустить срыва и достичь стратегических целей?*
- а) да;
 - б) нет.

Критерии и шкалы оценивания тестов

Критерии оценивания при текущем контроле
процент правильных ответов менее 40 (по 5 бальной системе контроля – оценка «неудовлетворительно»);
процент правильных ответов 40-59 (по 5 бальной системе контроля – оценка «удовлетворительно»)
процент правильных ответов 60-79 (по 5 бальной системе контроля – оценка «хорошо»)
процент правильных ответов 80-100 (по 5 бальной системе контроля – оценка «отлично»)

Вопросы для устного опроса

Тема 1. Концептуальные основы теории стратегического

1. Охарактеризуйте основные этапы эволюции теории стратегического управления по концепции В. С. Каткало

2. Назовите этапы изменения в стратегическом мышлении

3. Выделите недостатки школ стратегического менеджмента, имеющих предписывающий характер (школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования)

4. Назовите особенности, характеризующие предпринимательский подход к созданию стратегии

5. Перечислите основные положения когнитивной школы и школы обучения.

6. Как трактуют процесс формирования стратегии школа власти и школа культуры?

7. Каково основное содержание школы конфигурации?

8. Какие новые элементы внесла ресурсная школа в стратегический менеджмент?

9. В чем заключаются основные идеи и преимущества школы корпоративной стратегии?

Тема 2. Основные характеристики стратегического управления

1. Дайте определение понятию «стратегическое управление». Выделите в содержании этого понятия ключевые термины, являющиеся самостоятельными понятиями?

2. В чем заключаются основные причины возникновения стратегического управления?

3. Что понимается под объектом и предметом стратегического управления? Приведите пример.

4. Какие недостатки и ограничения на использование имеет стратегическое управление?

5. Каковы отличительные особенности стратегических решений?

6. Каковы критериальные отличия между оперативным и стратегическим менеджментом?

Тема 3. Стратегическое управление сельскохозяйственными предприятиями

1. Охарактеризуйте структуру агропромышленного комплекса.

2. Как влияет агропродовольственный комплекс на основные сферы жизнедеятельности общества

3. В чем заключаются особенности сельскохозяйственного производства?

4. Что является целью управления АПК?

5. Какие факторы влияют на построение структуры управления сельскохозяйственными предприятиями?

6. Выделите основные направления менеджмента в стратегическом развитии агробизнеса.

7. Какова цель стратегического управления АПК?

Тема 4. Прогнозирование в стратегическом управлении

1. Понятие и цели прогнозирования, значение прогнозирования в планировании деятельности организации
2. Формализованные методы прогнозирования: краткая характеристика методов, их достоинства и недостатки
3. Индивидуальные экспертные оценки: краткая характеристика методов, их достоинства и недостатки
4. Коллективные экспертные оценки (метод «Дельфи», метод мозгового штурма, метод экспертной комиссии, метод построения прогнозных сценариев): краткая характеристика методов, их достоинства и недостатки
5. Коллективные экспертные оценки (метод деструктивной отнесенной, метод расстановки приоритетов): краткая характеристика методов, их достоинства и недостатки
6. Каково значение прогнозирования в стратегическом управления?
7. Стоит ли доверять прогнозам при планировании будущего?
8. Каковы цели и задачи прогнозирования?
9. Какие требования предъявляются к информации для прогнозирования?
10. В чем отличие экспертных методов прогнозирования от методов экстраполяции?
11. В чем суть концепции сценарного прогнозирования для АПК?
12. Охарактеризуйте особенности прогнозирования в сельском хозяйстве.

Тема 5. Стратегический анализ внутренней и внешней среды сельскохозяйственной организации

1. Понятие «среда организации». Принципы, используемые при анализе окружения организации
2. Структура внешней среды организации. Краткая характеристика составляющих элементов
3. Содержание системы PEST. Характеристика узловых направлений, лежащих в основе метода. Методика применения
4. Рассмотрение микросреды и ее составляющих факторов
5. Характеристика внутренней среды организации. Сущность SNW-анализа
6. Перечислите и охарактеризуйте основные компоненты комплексного анализа SWOT
7. Этапы проведения SWOT-анализа
8. Правила проведения SWOT-анализа
9. Стоит ли всегда изучать потребителей? Всегда ли это необходимо?
10. Какой вид окружающей среды важнее - прямого или косвенного воздействия?
11. Что понимается под сильными и слабыми и слабыми сторонами предприятия?
12. На основании каких принципов осуществляется внутренняя оценка организации?
13. Каково влияние организационной культуры и имиджа на стратегическую позицию организации?

Тема 6. Стратегия и ее роль в развитии организации

1. Понятие «стратегия». Типы стратегий (классификация)
2. Стратегические внутренние и внешние сегменты организации
3. Сущность диверсифицированной и узкопрофильной организации
4. Пирамида стратегий - сущность, характеристика типов стратегий согласно пирамиде
5. Конкурентное преимущество: методы защиты и достижения
6. Сущность стратегии минимизации издержек. Ее преимущества и недостатки
7. Сущность стратегии дифференциации. Ее преимущества и недостатки
8. Сущность стратегии фокусирования. Ее преимущества и недостатки

9. Портфельная стратегия: сущность, этапы формирования
10. Характеристика полей матрицы БКГ
11. Матрица портфельного анализа МакКинси - Дженерал Электрик
12. Раскройте содержание и назначение матрицы возможностей И.Ансоффа

Тема 7. Стратегические альтернативы

1. Понятие «стратегические альтернативы»
2. Какова сущность стратегии ограниченного роста?
3. Какова сущность стратегии роста?
4. Какова сущность стратегии сокращения?
5. Какова сущность стратегии сочетания?
6. Этапы разработки стратегических альтернатив
7. Факторы, влияющие на выбор стратегий

Тема 8. Реализация стратегического плана

1. Стратегические и тактические планы. Схожие черты и различия
2. Планы развития организации: сущность, условия применения
3. План маркетинга как основа планирования рыночно ориентированных предприятий
4. План производства: сущность, место среди других планов
5. План закупок: сущность, значение
6. Финансовый план, отображающий финансовые проблемы и возможности при стратегическом планировании
7. Виды стратегических программ
8. Стратегическое планирование: сущность, этапы
9. Миссия и цели как основа процесса планирования
10. Анализ среды: основные составляющие
11. Процесс выбора стратегии
12. Процесс реализации стратегии: составные элементы
13. Система оценки выполнения стратегии
14. Процесс стратегического контроля
15. Возможные трудности при реализации стратегии
16. Сопротивление персонала как одна из основных проблем, с которой сталкивается организация при реализации стратегии. Методы управления
17. Выберите и обоснуйте наиболее эффективную модель противодействия сопротивлениям в АПК?

Критерии и шкалы оценивания устного опроса

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Студент отсутствовал на занятии или не принимал участия. Неверные и ошибочные ответы по вопросам, разбираемым на семинаре	«неудовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт расплывчатые ответы на вопросы. Описывая тему, путается и теряет суть вопроса. Верность суждений, полнота и правильность ответов – 40-59 %	«удовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт ответы на некоторые вопросы, то есть не проявляет достаточно высокой активности. Верность суждений студента, полнота и правильность ответов 60-79%	«хорошо»
Студент демонстрирует знание материала по разделу,	«отлично»

основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Высока активность студента при ответах на вопросы преподавателя, активное участие в проводимых дискуссиях. Правильность ответов и полнота их раскрытия должны составлять более 80%	
--	--

Блок Б

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УМЕНИЙ, НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Типовые задания для практических занятий

Тема 2

Цель задания: на практическом примере рассмотреть сущность управления на перспективу и дать возможность участникам обсуждения высказать свою точку зрения в области стратегического управления.

Содержание задания. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы к ситуации:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
4. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Тема 4

Цель задания: практическим образом ознакомить студентов с одним из методов прогнозирования, используя методику экспертно-коллективного принятия решения.

Сущность метода расстановки приоритетов выбора одного из возможных вариантов по многим критериям

Метод основан на заполнении экспертами матриц парных сравнений, получении коэффициентов относительных приоритетностей параметров и определении комплексных показателей для каждого проекта.

Пусть X_1 - первый объект сравнения;

X_2 - второй объект сравнения;

.....

X_n - n-ый объект сравнения.

$K_1, K_2, \dots, K_n$ - критерии, по которым сравниваются друг с другом все объекты.

Первоначально экспертами заполняется матрица парных сравнений, которая выглядит следующим образом:

$\begin{smallmatrix} j \\ i \end{smallmatrix}$	X_1	X_2	X_3
X_1	=	<	=
X_2	>	=	>
X_3	=	<	=

Где

знак = ставится при равноценном отношении объектов друг к другу;

знак > ставится при условии, когда один из объектов более предпочтительнее чем другой;

знак < ставится при условии, когда один из объектов менее предпочтительнее чем другой.

При сравнении объектов друг с другом (X_1 и X_1 , X_2 и X_2 , X_3 и X_3), а также при равноценном отношении объектов друг к другу (X_1 и X_3 , X_3 и X_1) им присваивается значение, равное 1 (знак =). Если по какому-либо критерию один из объектов более предпочтительнее чем другой ($X_2 > X_1$, $X_2 > X_3$), то ему присваивается значение, равное 2 (знак >). Если по какому-либо критерию один из объектов менее предпочтительнее чем другой ($X_1 < X_2$, $X_3 < X_2$), то ему присваивается значение, равное 0 (знак <).

Таким образом, данная матрица преобразуется и имеет следующий вид:

$\begin{smallmatrix} j \\ i \end{smallmatrix}$	X_1	X_2	X_3
X_1	1	0	1
X_2	2	1	2
X_3	1	0	1

После этого определяется суммарное значение баллов по i -ым элементам следующим образом:

$$P_i = \sum_{j=1}^n a_{ij}$$

$\begin{smallmatrix} j \\ i \end{smallmatrix}$	X_1	X_2	X_3	P_i
X_1	1	0	1	2
X_2	2	1	2	5
X_3	1	0	1	2

Далее определяем абсолютный и относительный приоритет баллов по следующим формулам соответственно:

$$P_{ij} = \sum_{j=1}^n a_{ij} * P_i$$

$$P_{ij}' = \frac{P_{ij}}{\sum_{i=1}^n P_{ij}}$$

Где: P_{ij} – абсолютный приоритет,
 P_{ij}' – относительный приоритет.

$\begin{matrix} j \\ i \end{matrix}$	X_1	X_2	X_3	P_i	P_{ij}	P_{ij}'
X_1	1	0	1	2	4	0,19
X_2	2	1	2	5	13	0,62
X_3	1	0	1	2	4	0,19
Σ				9	21	1

Таким образом проводится сравнение между объектами по каждому критерию. Наиболее предпочтительнее станет тот вариант, у которого значение относительного приоритета (P_{ij}') будет наибольшим.

После сравнения всех объектов между собой по определенным критериям необходимо, используя тот же алгоритм сравнения, построить матрицу приоритетов для критериев, сравнив их между собой. Полученные данные (значения столбца P_{ij}') перемножить поочередно с данными столбцов P_{ij}' , взятых из всех предыдущих матриц сравнения объектов. В итоге должно получиться столько значений, сколько объектов участвует в сравнении. При этом то значение, которое будет иметь наибольший вес, и обладает наибольшим приоритетом при принятии решения, касающегося выбора того или иного объекта сравнения. Стоит отметить, что в сумме данные значения не должны превышать 1 (100%).

Содержание задания: определить с помощью метода расстановки приоритетов конкурентные позиции предприятий в пищевой отрасли.

X_1 - частная хлебопекарня.

Предприятие еще не запущено, имеется возможность привлечения высококвалифицированного персонала, внедрения новых технологий производства. Это предприятие пытается позиционировать себя на рынке производства конкретного вида хлебобулочной продукции.

X_2 - ОАО «Лимак».

Крупное производство, бывшее государственное предприятие, для которого характерна высокая консервативность и высокий уровень диверсификации производства. Производит традиционные виды продукции.

X_3 - кондитерская № 5.

Характерен низкий уровень диверсификации и относительно небольшие объемы производства. В одном помещении размещены производственные и торговые площади. Удобное для покупателей местоположение.

X_4 - частная пекарня «Чаглаян».

Характеристика пекарни: турецкая технология производства продукции, высокое качество упаковки и оформления, нарезка. Непривычные для покупателя потребительские

свойства продукции, недостаточность собственной сбытовой сети.

Критерии оценки и сравнения предприятий:

1. Объем продаж
2. Маркетинг (с точки зрения концепции 4P - ценовая и товарная политика, средства продвижения товара и стимулирования спроса)
3. Квалификация персонала
4. Уровень инновационной активности (внедрение новых технологий управления, производства и сбыта продукции)
5. Потребительская удовлетворенность товаром (качественные характеристики продукции, потенциальный спрос, известность фирмы, отношение к ней покупателей)

Тема 5

Цель задания: закрепить теоретические знания по оценке конкурентоспособности организации, научиться анализировать положение организации в сравнении с ближайшими конкурентами и разрабатывать рекомендации по дальнейшему развитию организации, используя методику SWOT.

Методика использования матрицы SWOT.

1. Выявление сильных сторон внутренней среды организации и составление списка.
2. Выявление слабых сторон внутренней среды организации и составление списка.
3. Выявление угроз со стороны внешней среды и составление списка.
4. Выявление возможностей предоставляемых внешней средой и составление списка.
5. Установление цепочки связей между ними, для установления связей между ними составляется матрица SWOT.
6. На каждом поле выделяются парные комбинации, которые исследователь должен рассмотреть и выделить те, которые усиливают или ослабляют организацию и должны быть учтены при разработки стратегии.
7. В отношении пар поля «СИВ» сильных сторон внутренней среды организации и возможностей, предоставляемых внешней средой, следует разработать стратегию по использованию сильных сторон.
8. Для пар оказавшихся в поле «СЛВ» слабых сторон внутренней среды организации и возможностей, предоставляемых внешней средой, стратегия должна быть построена так, чтобы за счет возможностей попытается преодолеть имеющиеся слабости.
9. Для пар поля «СИУ» сильных сторон внутренней среды организации и угроз со стороны внешней среды стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения внешних угроз.
10. Для пар поля «СЛУ» слабых сторон внутренней среды организации и угроз со стороны внешней среды компания должна разработать стратегию преодоления слабости и угроз.

Складываются следующие группы ситуаций:

1. Поле силы и возможности: фиксируются те сильные стороны потенциала организации, которые обеспечивают ей использование представившихся возможностей, ее позиции очень сильны, то это может вылиться в соответствующую стратегию и их использованию.
2. Поле силы и угрозы: фиксируются те слабые стороны организации, которые не дают шансам использовать представившиеся возможности. Могут рассматриваться стратегии по развитию потенциала.
3. Поле слабости и угрозы: наихудшее состояние для организации, требующее

особого внимания.

4. Снижение угроз возможно лишь по средствам разработки стратегии развития потенциалов и последним полем слабости и возможности. Руководству организации следует определить целесообразность использования возможности при наличии таких слабых сторон состояния организации или целесообразность поиска стратегии развития потенциала.

Возможная характеристика сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз представлена в таблице.

<i>Матрица SWOT</i>	Потенциальные внешние возможности	Потенциальные внешние угрозы
	1. Наличие дополнительных групп клиентов, новых сегментов рынка, новых рынков 2. Правительственная стабильность. 3. Низкая процентная ставка. 4. Налоговые льготы. 5. Наличие новых технологий. 6. Возможность вертикальной интеграции. 7. Ослабление возможностей фирм конкурентов. 8. Пути расширения ассортимента продукции. 9. Возможность быстрого увеличения спроса. Снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках	1. Рост продаж товаров субституттов; 2. Выход иностранных конкурентов на рынок 3. Наличие аналогичных продуктов; 4. Высокие темпы инфляции; 5. Медленный рост рынка; 6. Высокие затраты на НИОКР; 7. Ужесточение таможенного регулирования; 8. Неблагоприятная экспортно-импортная политика государства; 9. Неблагоприятное изменение курсов валют. 10. Высокая зависимость от конъюнктуры рынка, снижение спроса. 11. Растущая требовательность покупателей, поставщиков. 12. Изменение потребностей и вкусов потребителей.
Потенциальные внутренние сильные стороны организации	Поле сила и возможности. (СИВ)	Поле сила и угрозы (СИУ)
1. Полная компетентность в ключевых вопросах. 2. Адекватные финансовые ресурсы. 3. Хороший имидж у компании. 4. Признанный лидер рынка. 5. Хорошо проработанная функциональная стратегия. 6. Экономия на масштабах производства. 7. Умение избежать сильное давление конкурента. 8. Собственные технологии и технологические навыки. 9. Более низкие издержки. 10. Лучшие рекламные компании. 11. Опыт в разработке новых товаров. 12. Лучшие возможности производства. 13. Способность обслужить дополнительные группы клиентов.		

Потенциальные внутренние слабые стороны организации	Поле слабость и возможность (СЛВ)	Поле слабость и угрозы (СЛУ)
1. Нет четкого стратегического направления. 2. Устарелое оборудование. 3. Низкая прибыльность. 4. Недостаточная квалифицированность персонала высшего звена. 5. Отсутствие опыта деятельности в ключевых областях 6. Внутрипроизводственные проблемы. 7. Отставание в области научных исследований и разработок. 8. Плохая сбытовая сеть. 9. Себестоимость выше чем у конкурентов. 10. Недостаточно денег для финансирования изменений в стратегии. 11. Неудовлетворительная маркетинговая деятельность		

Основные компоненты SWOT-анализа

Сильные стороны: - выдающаяся компетентность; - адекватные финансовые ресурсы; - высокая квалификация; - хорошая репутация у покупателей; - известный лидер рынка; - возможность получения экономии от роста объема производства; - защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления; - подходящая технология; - преимущества в области издержек; - преимущества в области конкуренции; - наличие инновационных способностей и возможности их реализации; - проверенный временем менеджмент и т.д.	Слабые стороны: - нет ясных стратегических направлений; - ухудшающаяся конкурентная позиция; - устаревшее оборудование; - более низкая прибыльность; - недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами; - плохое отслеживание процесса выполнения стратегии; - уязвимость по отношению к конкурентному давлению; - отставание в области исследований и разработок; - очень узкая производственная линия; - слабое представление о рынке; - недостатки в области конкуренции; - маркетинговые способности ниже среднего; - неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии и т.д.
Возможности: - выход на новые рынки или сегменты рынка; - расширение производственной линии; - увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах; - добавление сопутствующих продуктов; - вертикальная интеграция; - возможность перейти в группу с лучшей стратегией; - лидерство среди конкурирующих фирм; - ускорение роста рынка и т.д.	Угрозы: - возможность появления новых конкурентов; - возрастающее конкурентное давление; - рост продаж замещающего продукта; - замедление роста рынка; - неблагоприятная политика правительства; - рецессия и затухание делового цикла; - изменение потребностей и вкуса покупателей; - неблагоприятные демографические изменения и т.д.

Содержание задания. Выявите основных конкурентов ЛФ ИММиФ. Проанализируйте стратегическое положение ЛФ ИММиФ. Постройте матрицу SWOT. Сделайте выводы и дайте рекомендации.

Тема 6

Цель заданий: проанализировать практическую ситуацию и на основании полученных данных с помощью матрицы БКГ дать рекомендации по дальнейшему развитию предприятия.

Содержание задания 1. На предприятии выделены 6 потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице.

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. д.е.	5	2	10	2	10	1

Вопросы к заданию 1:

1. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.
2. Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

Содержание задания 2. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает в себя пять стратегических бизнес-единиц. Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов приведены в таблице.

СЕБ	Продажи, млн. шт.	Число конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
А	1,0	7	1,4 / 1,4 / 1,0	15
В	3,2	18	3,2 / 3,2 / 2,0	20
С	3,8	12	3,8 / 3,0 / 2,5	7
Д	6,5	5	6,5 / 1,6 / 1,4	4
Е	0,7	9	3,0 / 2,5 / 2,0	4

Вопросы к заданию 2:

1. Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз и рекомендации по его состоянию.
2. Какую стратегию следует выбрать по каждой СЕБ?

Тема 8

Цель задания: разъяснить практическим образом разницу между миссией и целями организации

Содержание задания. Определите миссию (предназначение) бизнеса в разных сферах деятельности. Выработайте несколько целей, позволяющих выполнить миссию каждого бизнеса

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
--------------------	-------------------------	----------------------

Парикмахерская	Стрижка, укладка волос	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		

Критерии и шкалы оценивания решения практических заданий

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Задача не решена или решена неправильно	«неудовлетворительно»
Задание понято правильно; в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде	«удовлетворительно»
Составлен правильный алгоритм решения задачи; в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ	«хорошо»
Составлен правильный алгоритм решения задачи; в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок; получен верный ответ; задача решена рациональным способом	«отлично»

Задания для контрольной работы (заочная форма обучения)

Вариант № 1

1. Для стратегического управления характерно (выбрать несколько вариантов):

- а) взгляд во внешнюю среду фирмы, поиск там возможностей для развития;
- б) опора на собственные ресурсы фирмы и поиск путей повышения эффективности использования имеющегося потенциала;
- в) экстраполяция сложившихся тенденций на будущие периоды развития фирмы.

2. Основными объектами анализа внутренней среды организации выступают (выбрать несколько вариантов):

- а) состояние производства;
- б) конкуренция на рынке;
- в) кадры фирмы;
- г) финансовые ресурсы фирмы;
- д) перспективы научно-технического прогресса;
- е) маркетинг в фирме;
- ж) имидж и организационная культура фирмы.

3. Как называется стратегия, суть которой можно определить как «выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей»?

- а) стратегия диверсификации;
- б) стратегия дифференциации;
- в) стратегия фокусирования;
- г) стратегия интеграции.

4. Верно ли утверждение, что самый лучший способ снижения сопротивления

изменениям - выдача указаний и контроль за их исполнением? Поясните выбранный вариант.

- а) да, верно;
- б) нет, не верно.

5. Верно ли утверждение, что в системе стратегического планирования при разработке стратегических планов исходят из того, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции сложившихся экономических тенденций?

- а) верно;
- б) неверно.

6. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение (выберите несколько вариантов):

- а) конкурентных преимуществ фирмы;
- б) привлекательности отрасли;
- в) сильных сторон фирмы;
- г) благоприятных возможностей для фирмы;
- д) слабых сторон организации;
- е) угроз для бизнеса фирмы.

7. Как называется стратегия, суть которой можно определить как «способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для потребителя»?

- а) стратегия диверсификации;
- б) стратегия интеграции;
- в) стратегия дифференциации;
- г) стратегия фокусирования;
- д) стратегия развития продукта.

8. Для того, чтобы определить факторы внешней среды, способные оказать влияние на стратегию развития фирмы, и выявить тенденции их изменения в долгосрочной перспективе, следует провести:

- а) PEST - анализ;
- б) SWOT- анализ;
- в) исследовать профиль среды;
- г) исследовать «цепочку ценностей» фирмы.

9. Корпоративная стратегия фирмы призвана определить:

- а) состав и структуру хозяйственного портфеля фирмы;
- б) меры, направленные на усиление конкурентоспособности и сохранения конкурентных преимуществ;
- в) основные перспективные направления повышения прибыли фирмы.

10. Каким образом обеспечивается адаптационный характер стратегических планов организации?

- а) в организации создается подразделение, которое при возникновении изменений во внешней среде перерабатывает стратегический план;
- б) изменения по мере необходимости вносит руководитель фирмы;
- в) в процессе планирования разрабатывается несколько планов, каждый из которых соответствует определенному сценарию развития событий.

11. *Какой из способов снижения сопротивления персонала организации проводимым изменениям наиболее эффективен и почему?*

- а) информирование персонала о проводимых изменениях и убеждение их в том, что изменения полезны и безопасны для работающих;
- б) привлечение работников к выработке мероприятия по проведению изменений, к управлению этими изменениями.

12. *Деловая стратегия фирмы направлена на:*

- а) создание высокопродуктивного хозяйственного портфеля структурных подразделений корпорации;
- б) становление инвестиционных приоритетов фирмы;
- в) разработку мер, направленных на усиление конкурентоспособности в каждом отдельном виде деятельности компании;
- г) достижение синергизма среди родственных структурных подразделений фирмы.

13. *Стратегия дифференциации - это стратегия, направленная на (выберите несколько вариантов):*

- а) обеспечение уникальности и более высокой ценности (по сравнению с конкурентами) продукта для потребителя;
- б) расширение номенклатуры продукции, выпускаемой фирмой;
- в) объединение фирмы с поставщиками сырья и материалов и сбытовиками продукции фирмы.

14. *Финансовая стратегия фирмы относится к:*

- а) к деловым стратегиям фирмы;
- б) к функциональным стратегиям фирмы;
- в) к операционным стратегиям фирмы.

15. *Стратегические цели организации (выберите несколько вариантов):*

- а) направлены на устранение слабых сторон фирмы и более эффективное использование ее ресурсов;
- б) направлены на повышение конкурентоспособности фирмы в долгосрочной перспективе;
- в) это любые цели фирмы, предусматривающие улучшение ее финансовых показателей.

16. *Для следования стратегии «лидерство в издержках» необходимо, чтобы фирма обладала следующими характеристиками:*

- а) высококачественная продукция, обладающая уникальными свойствами;
- б) ресурсосберегающие технологии;
- в) широкая реклама преимуществ товара, его характеристик.

17. *В основе матрицы БКГ лежит модель:*

- а) жизненного цикла отрасли;
- б) жизненного цикла фирмы;
- в) жизненного цикла товара;
- г) все предложенные варианты отражены в матрице БКГ.

18. *Какие два фактора используются при построении матрицы БКГ?*

19. *Верны ли следующие утверждения (напротив утверждений поставьте «да» или*

«нет»):

- а) «Знаки вопроса» - это перспективные товары, которые по мере своего развития превратятся в товары-«собаки».
- б) «Звезды» - это товары, которые не имеют возможности роста и по мере своего развития превращаются в товары-«знаки вопроса».
- в) «Дойные коровы» - это товары, которые находятся на стадии зрелости/насыщения и приносят больше прибыли, чем товары остальных групп БКГ.
- г) «Собаки» - это товары группы, для которой характерны значительные финансовые вложения с целью развития товаров.

20. *Портфельная матрица И.Ансоффа «товар-рынок» (выберите несколько вариантов):*

- а) предлагает ряд стратегий для рынка, находящегося на стадии зрелости;
- б) в качестве одной из стратегий предлагает стратегию совершенствования деятельности;
- в) предлагает стратегии, в зависимости от количества конкурентных преимуществ и способов их реализации;
- г) в предложенном списке нет ни одного верного варианта.

Вариант № 2

1. *Объясните понятие «стратегический менеджмент».*

2. *Что является главной задачей для СМ?*

3. *Перечислите недостатки СМ?*

4. *При изучении СМ организация рассматривается как ...*

- а) открытая система;
- б) закрытая система;
- в) оба варианта верны.

5. *Принцип научности подразумевает использование ситуационного подхода.*

- а) да;
- б) нет.

6. *Какими особенностями характеризуются стратегические решения? (выберите несколько вариантов ответа)*

- а) объективны по своей природе;
- б) неопределенны по своей природе;
- в) субъективны по своей природе;
- г) направлены на задачи;
- д) инновационны по своей природе.

7. *Количественные методы основываются на. (выберите несколько вариантов ответа)*

- а) статистических данных;
- б) применении экспертиз, проводимых специалистами при условии отсутствия достаточной информации;
- в) тенденциях развития объекта прогнозирования, сложившихся в прошлом;
- г) использовании методов экстраполяции;
- д) изучении временных рядов;
- е) использовании недостоверной информации.

8. Достоинством методов индивидуальных экспертных оценок является быстрота получения информации.

- а) да;
- б) нет.

9. Недостатком какого из методов коллективных экспертных оценок является значительное влияние одних экспертов на мнение других?

- а) метод «Дельфи»;
- б) метод «интервью»;
- в) метод коллективной генерации идей;
- г) метод экспертной комиссии;
- д) метод деструктивной отнесенной оценки.

10. Можно ли телевизионные ток-шоу (на Ваш взгляд) отнести к методу мозгового штурма? Почему?

- а) да;
- б) нет.

11. Дайте определение стратегии фирмы.

12. В основе классификаций стратегий используются следующие классификационные признаки (выберите несколько вариантов ответа):

- а) стадия жизненного цикла отрасли;
- б) относительная сила отраслевой позиции;
- в) степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе;
- г) совокупность этих и других классификационных признаков.

13. С помощью стратегии определяются (выберите несколько вариантов ответа):

- а) стратегические цели организации;
- б) функции каждого подразделения организации;
- в) стратегические планы организации;
- г) количество конкурирующих фирм в отрасли.

14. Диверсификация - это (выберите несколько вариантов ответа):

- а) разработка новых товаров для новых рынков;
- б) расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- в) модификация выпускаемых фирмой товаров;
- г) одна из функций стратегического управления.

15. Стратегия лидерства по издержкам направлена:

- а) на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами;
- б) на придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов;
- в) на наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;
- г) на создании более выгодного имиджа организации, рекламной марки продуктов.

16. Что представляет из себя стратегия синергизма?

17. В основе матрицы БКГ лежит модель:

- а) жизненного цикла отрасли;
- б) жизненного цикла фирмы;
- в) жизненного цикла товара;
- г) все предложенные варианты отражены в матрице БКГ.

18. *Какие два фактора используются при построении матрицы БКГ?*

19. *Верны ли следующие утверждения (напротив утверждений поставьте «да» или «нет»):*

- а) «Знаки вопроса» - это перспективные товары, которые по мере своего развития превратятся в товары-«собаки».
- б) «Звезды» - это товары, которые не имеют возможности роста и по мере своего развития превращаются в товары-«знаки вопроса».
- в) «Дойные коровы» - это товары, которые находятся на стадии зрелости/насыщения и приносят больше прибыли, чем товары остальных групп БКГ.
- г) «Собаки» - это товары группы, для которой характерны значительные финансовые вложения с целью развития товаров.

20. *Портфельная матрица И.Ансоффа «товар-рынок» (выберите несколько вариантов ответа):*

- а) предлагает ряд стратегий для рынка, находящегося на стадии зрелости;
- б) в качестве одной из стратегий предлагает стратегию совершенствования деятельности;
- в) предлагает стратегии, в зависимости от количества конкурентных преимуществ и способов их реализации;
- г) в предложенном списке нет ни одного верного варианта.

Критерии и шкалы оценивания контрольной работы

Критерии оценивания при текущем контроле
процент правильных ответов менее 40 (по 5 бальной системе контроля – оценка «неудовлетворительно»);
процент правильных ответов 40-59 (по 5 бальной системе контроля – оценка «удовлетворительно»)
процент правильных ответов 60-79 (по 5 бальной системе контроля – оценка «хорошо»)
процент правильных ответов 80-100 (по 5 бальной системе контроля – оценка «отлично»)

Темы для подготовки реферата (доклада, сообщения, презентации)

1. История возникновения стратегического менеджмента
2. Становление стратегического менеджмента в России
3. Глобализация экономики и ее влияние на развитие АПК
4. Факторы изменения конкурентной ситуации в АПК
5. Актуальные вопросы стратегического развития АПК
6. Стратегические цели и задачи развития сельского хозяйства
7. Механизмы реализации стратегии развития сельского хозяйства
8. Структура и функции федеральных органов государственного управления АПК
9. Управление стратегическим развитием АПК на региональном уровне
10. Организационная структура фирмы, ориентированная на стратегическое управление.
11. Промышленный шпионаж как способ добывания информации о конкурентах
12. Особенности применения метода «Дельфи»
13. Особенности применения метода «генерации идей»
14. Требования, предъявляемые к организации работ по прогнозированию
15. Модель пяти конкурентных сил М. Портера (конкуренты внутри отрасли, товары-заменители, новые конкуренты, поставщики, потребители)
16. Модель «Семи - С» (стратегия, суммированные навыки персонала, совместные ценности, структура, системы, сотрудники, стиль)
17. Стратегические методы анализа внешней и внутренней среды
18. Сущность базовых стратегий
19. Стратегия синергизма как одна из стратегий достижения конкурентных преимуществ
20. Виды стратегии дифференциации (дифференциация товара, персонала, сервиса, имиджа)
21. Виды функциональных стратегий и их отличительные особенности
22. Эффект синергизма на российских предприятиях
23. Отраслевые стратегии согласно жизненному циклу отрасли
24. SPACE -анализ как метод выработки стратегии развития фирмы
25. Матрица фирмы Arthur D. Little
26. Трехмерная схема Абеля
27. Проект PIMS
28. Условия реализации стратегии: структура и система управления
29. Условия реализации стратегии: культура и персонал предприятия
30. Требования, предъявляемые к формулировке миссии. Содержание миссии
31. Стратегическое ведение, миссия и цели организации АПК
32. Интернет-технологии в аграрном бизнесе
33. Структура организации АПК как объект стратегических изменений
34. Бизнес-план как инструмент стратегического менеджмента
35. Структура типичного бизнес-плана
36. Требования, предъявляемые к стратегическим планам
37. Проблемы внедрения стратегических изменений и способы их решения
38. Организационная структура организации и ее взаимосвязь с реализацией стратегии
39. Роль руководства в ходе реализации стратегии
40. Возможные риски при реализации стратегий
41. Инструменты, добавляющие ценность продукции АПК
42. Особенности стратегического менеджмента в АПК
43. Стратегические менеджеры в организациях АПК
44. Правовые вопросы стратегического менеджмента в организациях АПК

Критерии и шкалы оценивания рефератов (докладов)

Оценка	Профессиональные компетенции	Отчетность
«отлично»	Работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Полностью соответствует поставленным в задании целям и задачам. Представленный материал в основном верен, допускаются мелкие неточности. Студент свободно отвечает на вопросы, связанные с докладом. Выражена способность к профессиональной адаптации, интерпретации знаний из междисциплинарных областей	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок. Полностью оформлен в соответствии с требованиями
«хорошо»	Работа выполнена на достаточно высоком профессиональном уровне, допущены несколько существенных ошибок, не влияющих на результат. Студент отвечает на вопросы, связанные с докладом, но недостаточно полно. Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок, но с некоторыми недоработками
«удовлетворительно»	Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются отдельные недочеты в оформлении
«неудовлетворительно»	Работа выполнена на низком уровне. Допущены грубые ошибки. Ответы на связанные с докладом вопросы обнаруживают непонимание предмета и отсутствие ориентации в материале доклада	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются существенные недочеты в оформлении.

Критерии и шкалы оценивания презентации

Дескрипторы	Минимальный ответ «неудовлетворительно»	Изложенный, раскрытый ответ «удовлетворительно»	Законченный, полный ответ «хорошо»	Образцовый ответ «отлично»
Раскрытие проблемы	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы.	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы.	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы.	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы.
Представление	Представляемая информация логически не	Представляемая информация не систематизирована	Представляемая информация систематизирована и	Представляемая информация систематизирована,

	связана. Не использованы профессиональные термины.	и/или не последовательна. Использован 1-2 профессиональных термина.	последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов.	последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.
Оформление	Не использованы информационные технологии (PowerPoint). Больше 4 ошибок в представляемой информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint) частично. 3-4 ошибки в представляемой информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint). Не более 2 ошибок в представляемой информации.	Широко использованы информационные технологии (PowerPoint). Отсутствуют ошибки в представляемой информации.
Ответы на вопросы	Нет ответов на вопросы.	Только ответы на элементарные вопросы.	Ответы на вопросы полные и/или частично полные.	Ответы на вопросы полные с приведением примеров.

Групповое творческое задание

Тренинг «Основы практики стратегического управления».

Цель тренинга: повышение профессионального уровня и совершенствование навыков деятельности стратегического управления студентов-менеджеров.

Задачи:

- 1) продемонстрировать основные закономерности процесса стратегического управления;
- 2) ознакомить студентов с ошибками и согласовать подходы к принятию управленческих решений в типовых ситуациях;
- 3) провести диагностику и корректировку имеющихся управленческих навыков.

Основные блоки тренинга:

Планирование: постановка целей; иерархия целей (согласование целей: руководитель – подразделение – организация); критерии эффективности целей; принятие стратегических управленческих решений (модели и процедуры); управленческий анализ (внутренняя и внешняя среда).

Организация: властные полномочия, ответственность, делегирование; распределение и координация стратегических задач (критерии, варианты, способы); организационные изменения (модель, стили изменений, отношение персонала); проведение совещаний (виды, процедуры, критерии эффективности).

Руководство: власть и личное влияние руководителя (источники, способы, техники); классификация стилей поведения персонала; стили руководства (гибкость и эффективность); преодоление коммуникативных барьеров.

Мотивация: модели мотивации (потребность – поведение – вознаграждение); мотиваторы и демотиваторы (основные варианты, способы применения, возможные последствия); техники мотивации (ориентированные на: работника, работу, организацию).

Контроль: виды, процесс, технология; характеристики стратегического контроля; поведенческие аспекты.

Тренинг: «Методы выработки стратегических управленческих решений».

Цель тренинга: повышение эффективности совместной работы группы менеджеров в процессе стратегического управления деятельностью организации.

Задачи:

- 1) ознакомить с основными закономерностями и потерями, проявляющимися в процессе совместной работы;

2) ознакомить с современными технологиями выработки стратегических управленческих решений;

3) выработать навыки подготовки и организации структурированного обсуждения сложных управленческих задач.

Объект стратегического управления: любая конкретная организация с численность персонала не менее 100 чел.

Основные блоки тренинга:

Типология стратегических управленческих задач и способов их решения.

Способы выработки стратегических решений и приверженность.

Коллегиальные методы: опасности и возможности, процесс подготовки.

Правила и нормы совместной деятельности, функции руководителя и участников.

Особенности работы с информацией.

Технология анализа сложных управленческих ситуаций.

Организация проблемных совещаний.

Технология совместной разработки и детализации стратегических планов.

Технология разработки решений инновационных задач.

В ходе тренинга могут разрабатываться необходимые для управления организацией документы (планы, инструкции и т.п.).

Тренинг: «Реализация стратегии развития организации».

Цель тренинга:

1) ознакомить участников тренинга с современными подходами и методами стратегического управления;

2) сформировать базовые навыки формулирования ключевых факторов стратегического управления.

Объект стратегического управления: любая конкретная организация с численность персонала не менее 100 чел.

Основные блоки тренинга:

Обобщенная схема стратегического управления.

Миссия организации: мотивирующий и объединяющий фактор организационной культуры.

Цели организации: проблемы соподчинения и взаимоувязки интересов акционеров, сотрудников и проблем организационного развития.

Анализ исходных позиций: ключевые факторы внешней и внутренней среды.

Проблемы сбалансированного развития: определение стратегических направлений деятельности организации, определение комплексных показателей конкурентоспособности фирмы и привлекательности рынков; динамический анализ развития.

Ключевые проблемы стратегии дифференциации: определение силы внешних конкурентных преимуществ, основная "мифология", технология реализации.

Ключевые проблемы роста компании: рост в пределах базового рынка, видоизменение ассортимента, территориальная экспансия, проблемы лидерства на рынке.

Базовые стратегии функциональных подразделений: зависимость от этапа развития организации, стадии развития рынка товара.

Основные вопросы технологии управления изменениями в компании: ключевые факторы изменения системы управления, гибкость организационной структуры, функции департамента стратегического развития в процессе управления изменениями.

В ходе тренинга могут быть разработаны основные документы, необходимые для внедрения в организации системы стратегического управления.

Критерии и шкалы оценивания индивидуального задания

Критерии оценивания	Оценка
выставляется студенту индивидуально или в составе малой группы, если расчеты выполнены со значительными ошибками или совсем не проведены; на поставленные вопросы не даны верные ответы	«неудовлетворительно»
выставляется студенту индивидуально или в составе малой группы, если расчеты выполнены с ошибками, некоторые показатели не рассчитаны; не на все поставленные вопросы даны верные ответы	«удовлетворительно»
выставляется студенту индивидуально или в составе малой группы, если расчеты выполнены с незначительными ошибками или расчеты сделаны правильно, но выводы не совсем верные	«хорошо»
выставляется студенту индивидуально или в составе малой группы, если выполнены все требования к составлению и оформлению документов; расчеты выполнены верно, на основании расчетов сделаны правильные выводы	«отлично»

Блок В

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Эволюция теории стратегического менеджмента
2. Основные положения школ дизайна, планирования, позиционирования
3. Основные положения школы предпринимательства, когнитивной школы, школы обучения
4. Основные положения школы власти, школы организационной культуры, Основные положения школы внешней среды, школы конфигурации
5. Основные положения ресурсной школы, школы корпоративной стратегии
6. Сущность стратегического управления. Предмет, объект, задачи, особенности, недостатки стратегического управления
7. Принципы и предпосылки возникновения стратегического управления
8. Этапы развития стратегического подхода
9. Отличия стратегического управления от оперативного управления
10. Роль аграрного сектора в экономике государства
11. Особенности предприятий АПК, влияющие на содержание стратегического управления
12. Стратегическое управление АПК на региональном уровне
13. Обоснование выбора методов прогнозирования
14. Формализованные методы прогнозирования
15. Экспертные (индивидуальные) методы прогнозирования
16. Экспертные (коллективные) методы прогнозирования
17. Сценарное прогнозирование в АПК
18. Особенности прогнозирования в сельском хозяйстве
19. Сущность метода расстановки приоритетов
20. Факторы внутреннего окружения фирмы. Их характеристика
21. Факторы внешнего окружения фирмы. Их характеристика
22. PEST-анализ как метод стратегического анализа внешней среды организации
23. SNW-анализ как метод стратегического анализа внутренней среды организации
24. SWOT-анализ как метод комплексного анализа деятельности организации.
- Общая характеристика методики проведения
25. Сущность стратегии фирмы. Классификация стратегий
26. Виды внутренних и внешних сегментов организации
27. Сущность и виды диверсификации
28. Пирамида стратегий диверсифицированной и узкопрофильной фирмы
29. Конкурентные стратегии фирмы и факторы их выбора
30. Виды стратегии дифференциации
31. Портфельные стратегии фирмы и особенности их разработки
32. Общая характеристика полей бизнеса матрицы БКГ
33. Общая характеристика подхода к выбору стратегий «Дженерал Электрик-«МакКинзи»
34. Стратегии корпоративного роста при использовании матрицы И. Ансоффа
35. Стратегические альтернативы: понятие и типы
36. Этапы разработки стратегий и факторы, влияющие на выбор стратегий
37. Система планов, обеспечивающая реализацию стратегии развития фирмы
38. Бизнес-план: сущность, структура, значение.
39. Этапы стратегического планирования
40. Оценка и контроль выполнения стратегии как один из этапов стратегического

планирования

41. Трудности, связанные с реализацией стратегий
42. Методы управления сопротивлениями в процессе реализации стратегии
43. Принципы коррекции сопротивления изменениям в АПК

Экзамен, зачет с оценкой, курсовые работы (проекты), практики	Зачет	Критерии оценивания
«Отлично»	«Зачтено»	Сформированные и систематические знания; успешные и систематические умения; успешное и систематическое применение навыков
«Хорошо»		Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания; в целом успешные, но содержащие пробелы умения; в целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыка
«Удовлетворительно»		Неполные знания; в целом успешное, но несистематическое умение; в целом успешное, но несистематическое применение навыков
«Неудовлетворительно»	«Не зачтено»	Фрагментарные знания, умения и навыки / отсутствуют знания, умения и навыки

КОМПЛЕКТ ИТОВЫХ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

		УК-1. Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий																		
		УК-1.2. <i>Вырабатывать стратегию действий по решению проблемных ситуаций</i>																		
		ПК-2. <i>Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами</i>																		
		ПК-2.2. <i>Разрабатывает стратегии развития и функционирования организации и ее подразделений</i>																		
		Б1.В.09. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В АПК																		
		<i>Задания закрытого типа</i>																		
ПК 2.2	1	<i>Прочитайте текст и выберите правильный вариант ответа:</i> Для достижения целей и решения задач стратегического управления должны разрабатываться следующие направления: а) стратегическое планирование б) процесс экстенсификации сельского хозяйства в) построение рациональных структур управление г) дифференцированное распределение финансовых ресурсов																		
		<i>Правильный ответ: а, в, г</i>																		
ПК 2.2	2	<i>Прочитайте текст и установите последовательность:</i> Установите последовательность этапов стратегического управления: (1-Анализ внешней и внутренней среды, 2-Выбор и утверждение стратегии, 3-Разработка стратегических альтернатив, 4-Реализация стратегии, 5-Формулирование миссии и целей компании). <i>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо</i>																		
		<i>Правильный ответ: 1 – 5 - 3 -2 - 4</i>																		
УК- 1.2	3	<i>Прочитайте текст и установите последовательность:</i> Установите последовательность этапов стратегического управления: (1 -Внедрение изменений в процессы и структуру компании. 2-Мониторинг и контроль выполнения стратегии. 3-Мотивация персонала и создание организационной культуры. 4-Разработка операционных планов и программ. 5-Распределение ресурсов (финансовых, человеческих, материальных). <i>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо</i>																		
		<i>Правильный ответ: 4 – 5 - 3 - 1 - 2</i>																		
УК- 1.2	4	<i>Установите соответствие между понятиями стратегического управления и их определениями:</i> <table><tr><td>Понятия</td><td>Определения</td></tr><tr><td>1. Миссия компании</td><td>А. Долгосрочные цели компании, которые она стремится достичь.</td></tr><tr><td>2. Видение компании</td><td>Б. Краткое описание текущей деятельности компании и ее целевой аудитории.</td></tr><tr><td>3. Стратегические цели</td><td>В. Описание будущего состояния компании, к которому она стремится.</td></tr><tr><td>4. Ключевые компетенции</td><td>Г. Уникальные способности компании, которые обеспечивают ей конкурентное преимущество.</td></tr></table> <i>Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами</i> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Понятия	Определения	1. Миссия компании	А. Долгосрочные цели компании, которые она стремится достичь.	2. Видение компании	Б. Краткое описание текущей деятельности компании и ее целевой аудитории.	3. Стратегические цели	В. Описание будущего состояния компании, к которому она стремится.	4. Ключевые компетенции	Г. Уникальные способности компании, которые обеспечивают ей конкурентное преимущество.	1	2	3	4				
Понятия	Определения																			
1. Миссия компании	А. Долгосрочные цели компании, которые она стремится достичь.																			
2. Видение компании	Б. Краткое описание текущей деятельности компании и ее целевой аудитории.																			
3. Стратегические цели	В. Описание будущего состояния компании, к которому она стремится.																			
4. Ключевые компетенции	Г. Уникальные способности компании, которые обеспечивают ей конкурентное преимущество.																			
1	2	3	4																	
		<i>Правильный ответ:</i> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>Б</td><td>В</td><td>А</td><td>Г</td></tr></table>	1	2	3	4	Б	В	А	Г										
1	2	3	4																	
Б	В	А	Г																	

УК-1.2	5	Установите соответствие между видами стратегии и их характеристиками			
		Вид стратегии		Характеристика	
		1. Стратегия лидерства по издержкам		А. Стратегия, направленная на создание уникального продукта или услуги, ценимых потребителями.	
		2. Стратегия дифференциации		Б. Стратегия, направленная на минимизацию затрат для предложения продукта по низкой цене.	
		3. Стратегия фокусирования		В. Стратегия, направленная на концентрацию на узком сегменте рынка.	
		4. Стратегия диверсификации		Г. Стратегия, направленная на выход на новые рынки или создание новых продуктов.	
		Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами			
		1	2	3	4
		Правильный ответ:			
		1	2	3	4
		Б	А	В	Г
		Задания открытого типа			
УК-1.2	6	Прочитайте текст и дополните предложение словосочетанием из двух слов в соответствующем контексту надеже.			
		Методологической базой стратегического управления является _____, согласно которому любую организацию следует рассматривать как систему, состоящую из определенных взаимосвязанных элементов, обеспечивающих её жизнедеятельность.			
		Правильный ответ: системный подход			
УК-1.2	7	Прочитайте текст и впишите недостающее слово в соответствующем контексту надеже.			
		_____ - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели .			
		Правильный ответ: стратегия			
УК-1.2	8	Прочитайте текст и дополните предложение словосочетанием из трёх слов в соответствующем контексту надеже.			
		_____ представляет собой совокупность норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средство связи предприятия с внешней средой.			
		Правильный ответ: модель стратегического менеджмента			
УК-1.2	9	Прочитайте текст и дополните предложение словосочетанием из двух слов в соответствующем контексту надеже.			
		_____ - это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.			
		Правильный ответ: конкурентное преимущество.			
УК-1.2	10	Прочитайте текст и дополните предложение словосочетанием из двух слов в соответствующем контексту надеже.			
		_____ является важнейшей функцией стратегического управления и его центральным звеном в относительно стабильных условиях внешней среды.			
		Правильный ответ: стратегическое планирование			
УК-1.2	11	Прочитайте текст и дополните предложение словосочетанием из двух слов в соответствующем контексту надеже.			
		План развития организации разрабатывается на срок до 5 лет. С позиций стратегического планирования важнейшим содержанием _____ являются перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового			

		поколения продукции, новой технологии.																		
		<i>Правильный ответ: стратегический план</i>																		
ПК 2.2	12	<i>Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и обоснуйте его.</i> Сельскохозяйственное предприятие планирует выход на международный рынок, где уже присутствуют сильные конкуренты. Какая стратегия наиболее подходит? 1. Стратегия экспорта. 2. Стратегия совместного предприятия. 3. Стратегия прямых инвестиций. 4. Стратегия франчайзинга.																		
		<i>Правильный ответ:2</i> <i>Обоснование: Совместное предприятие позволяет компании разделить риски и использовать знания местного партнера, что особенно важно при выходе на рынок с сильными конкурентами. Это снижает затраты на адаптацию и увеличивает шансы на успех.</i>																		
ПК 2.2	13	<i>Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и обоснуйте его.</i> Агропромышленное предприятие имеет ограниченные финансовые ресурсы, но хочет расширить свое присутствие на рынке. Какая стратегия наиболее подходит? 1. Стратегия проникновения на рынок. 2. Стратегия развития продукта. 3. Стратегия совместного предприятия. 4. Стратегия прямых инвестиций.																		
		<i>Правильный ответ:3</i> <i>Обоснование: Совместное предприятие позволяет компании разделить затраты и риски с партнером, что особенно важно при ограниченных ресурсах. Это также дает доступ к знаниям и ресурсам партнера, что может ускорить выход на рынок.</i>																		
ПК 2.2	14	<i>Прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и обоснуйте его.</i> Компания при разработке стратегии развития растениеводства планирует внедрить инновационный продукт, но опасается высоких рисков. Какой метод анализа наиболее подходит? 1. Качественный анализ рисков. 2. Количественный анализ рисков. 3. Анализ сценариев. 4. SWOT-анализ.																		
		<i>Правильный ответ:3</i> <i>Обоснование: Анализ сценариев позволяет рассмотреть различные варианты развития событий (успешное внедрение, провал, частичный успех) и оценить их последствия. Это особенно важно при внедрении инноваций, где риски высоки, а результаты непредсказуемы.</i>																		
ПК 2.2	15	<i>Для каждого жизненного цикла организации АПК разрабатывается определенная стратегия.</i> <i>Установите соответствие между этапами жизненного цикла организации и рекомендуемыми стратегиями:</i> <table><tr><th>Этапы жизненного цикла</th><th>Рекомендуемые стратегии</th></tr><tr><td>1. Становление</td><td>А. Фокусирование на инновациях и захвате рыночной ниши.</td></tr><tr><td>2. Рост</td><td>Б. Расширение доли рынка и увеличение производства.</td></tr><tr><td>3. Зрелость</td><td>В. Сокращение издержек или уход с рынка</td></tr><tr><td>4. Спад</td><td>Г. Оптимизация процессов и удержание рыночной позиции.</td></tr></table> <i>Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами</i> <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Этапы жизненного цикла	Рекомендуемые стратегии	1. Становление	А. Фокусирование на инновациях и захвате рыночной ниши.	2. Рост	Б. Расширение доли рынка и увеличение производства.	3. Зрелость	В. Сокращение издержек или уход с рынка	4. Спад	Г. Оптимизация процессов и удержание рыночной позиции.	1	2	3	4				
Этапы жизненного цикла	Рекомендуемые стратегии																			
1. Становление	А. Фокусирование на инновациях и захвате рыночной ниши.																			
2. Рост	Б. Расширение доли рынка и увеличение производства.																			
3. Зрелость	В. Сокращение издержек или уход с рынка																			
4. Спад	Г. Оптимизация процессов и удержание рыночной позиции.																			
1	2	3	4																	

		Правильный ответ: <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>Б</td><td>А</td><td>Г</td><td>В</td></tr></table>	1	2	3	4	Б	А	Г	В
1	2	3	4							
Б	А	Г	В							
УК-1.2	16	Прочитайте текст и установите последовательность: В процессе разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора осуществляется следующая последовательность действий: 1-разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив. 2-стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды организации. 3-производится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения достижения миссии, стратегических целей; анализируются альтернативы в рамках общей выбранной стратегии фирмы.								
		Правильный ответ: 1– 2 - 3								
УК-1.2	17	Прочитайте текст и установите правильную последовательность этапов формирования портфельной стратегии: Портфельная (корпоративная) стратегия фирмы – это стратегия, которая описывает общее направление развития фирмы с различными видами бизнеса и направлена на обеспечение баланса портфеля товаров и услуг. Этапами формирования портфельной стратегии являются: 1-уяснение текущей стратегии, на основе оценки внешних и внутренних факторов 2-выбор стратегии фирмы на основе ключевых факторов 3-анализ портфеля продукции исходя из матрицы БКГ 4-оценка выбранной стратегии								
		Правильный ответ:1 – 3 – 2 - 4								
ПК2.2	18	Прочитайте текст: Компания, выращивающая сельскохозяйственную продукцию, теряет долю рынка из-за усиления конкуренции. Проведите анализ ее конкурентных преимуществ с использованием модели цепочки создания стоимости и предложите стратегию усиления позиций.								
		Правильный ответ: 1.Анализ цепочки создания стоимости: -Основные этапы: Закупки, производство, маркетинг, доставка, обслуживание. -Выявленные слабые места: Высокие издержки на производство, слабый брендинг. 2.Стратегия: -Оптимизация производства: Внедрение lean-технологий для снижения издержек. -Усиление бренда: Инвестиции в маркетинг и создание уникального торгового предложения. -Развитие сервиса: Улучшение послепродажного обслуживания для повышения лояльности клиентов. Обоснование: -Оптимизация производства снизит себестоимость продукции. -Усиление бренда повысит узнаваемость и привлекательность компании. -Развитие сервиса создаст дополнительную ценность для клиентов.								
ПК2.2	19	Прочитайте текст и дайте развернутый ответ в свободной форме Агропромышленное предприятие планирует открыть новые филиалы в других регионах. Проведите анализ стратегических рисков и предложите меры по их минимизации.								
		Правильный ответ: 1.Риски: -Культурные различия: Непонимание местных традиций и предпочтений.								

		-Высокие затраты: Необходимость инвестиций в инфраструктуру и персонал. -Конкуренция: Наличие сильных местных игроков. 2.Меры по минимизации: -Исследование рынка: Проведение маркетинговых исследований для понимания местных особенностей. -Постепенное расширение: Открытие пилотного филиала для тестирования рынка. -Партнерство: Сотрудничество с местными компаниями для снижения затрат и рисков. 3.Ожидаемый результат: -Успешное расширение бизнеса с минимальными рисками
ПК 2.2	20	Прочитайте текст и дайте развернутый ответ в свободной форме Компания, работающая в сфере агропромышленного производства, хочет внедрить стратегию устойчивого развития. Разработайте план действий и обоснуйте его важность для долгосрочного успеха компании.
		Правильный ответ: 1.План действий: -Экологические инициативы: Снижение выбросов, переход на возобновляемые источники энергии. -Социальная ответственность: Поддержка местных сообществ, улучшение условий труда сотрудников. -Экономическая устойчивость: Оптимизация цепочки поставок для снижения затрат. 2.Обоснование: -Устойчивое развитие повысит репутацию компании и привлечет socially responsible investors. -Снижение экологического воздействия уменьшит риски штрафов и улучшит имидж компании. 3.Ожидаемый результат: -Укрепление позиций компании на рынке и повышение лояльности клиентов.