Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Соловьев Дмитрий Александрович
Должность: ректор ФГБОУ ВО Вавиловский университет
Дата подписания: 14.09.2024 08:29:52
Уникальный программный ключ:
528682d78e671e566ab07f01fe1ba2172f735a12

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова»**

**УТВЕРЖДАЮ**
И.о.заведующего кафедрой
_____ / Шиханова Ю.А../
«27» августа 2019 г.

# ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

| | |
|---|---|
| Дисциплина | **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК** |
| Направление подготовки | **38.03.01 Экономика** |
| Направленность (профиль) | **Экономика предприятий и организаций агропромышленного комплекса** |
| Квалификация выпускника | **Бакалавр** |
| Нормативный срок обучения | **4 года** |
| Форма обучения | **Заочная** |
| Кафедра-разработчик | **Экономика агропромышленного комплекса** |
| Ведущий преподаватель | **Торопова В.В., доцент** |

***Разработчик: доцент, Торопова В.В.*** _____
(подпись)

**Саратов 2019**

## Содержание

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП …….... 3

2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания ……..… 5

3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....……..……. 11

4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы их формирования …….. 58

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП

В результате изучения дисциплины «Экономическое обоснование стратегии развития предприятия АПК» обучающиеся, в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12.11.2015г. № 1327, формируют у обучающихся профессиональные компетенции, указанные в таблице 1.

Таблица 1

**Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины «Экономическое обоснование стратегии развития предприятия АПК»**

| Компетенция | | Структурные элементы компетенции (в результате освоения дисциплины обучающий должен знать, уметь, владеть) | Этапы формирования компетенции в процессе освоения ОПОП (семестр)* | Виды занятий для формирования компетенции | Оценочные средства для оценки уровня сформированности компетенции |
|---|---|---|---|---|---|
| Код | Наименование | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ПК-5 | способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений | **знает:** методику анализа различных рынков и внутрихозяйственных возможностей предприятия для разработки стратегических направлений его развития | 5 | лекции, практические занятия | Доклад, тестовые задания , контрольная работа, кроссворд, самостоятельная работа |
| | | **умеет:** производить расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия | | | |
| | | **владеет:** средствами управления рациональной организации производственного процесса, развития технико-технологической базы, эффективного использования ресурсного потенциала | | | |
| ПК-11 | способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих реше- | **знает:** основные теоретические положения социально-экономической эффективности, классификации рисков и социаль- | 5 | лекции, практические занятия | Доклад,тестовые задания, контрольная работа, кроссворд, самостоятельная работа |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ний, разрабатывать и обосновывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий | но-экономических последствий | | | |
| | | **умеет:** предвидеть стратегические цели и направления развития предприятия на длительную перспективу, производить выбор соответствующего варианта управленческого решения, исходя из сложившихся условий на рынке с учетом рисков и возможностей конкретного предприятия | | | |
| | | **владеет:** системой методов обеспечения эффективной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке. | | | |

Примечание:

**Профиль подготовки «Экономика предприятий и организаций агропромышленного комплекса»**

Компетенция ПК-5– также формируется в ходе освоения дисциплин: «Корпоративные финансы», «Экономика предприятия агропромышленного комплекса», «Экономический анализ и диагностика производственно-финансовой деятельности», «Организация производства в агропромышленном комплексе», «Финансовая деятельность предприятия АПК», «Экономика сельского хозяйства», «Экономический механизм управления предприятием АПК», «Экономическая оценка инвестиций в АПК», «Анализ микроэкономических показателей предприятий АПК», «Анализ статистической отчетности предприятия АПК», «Экономическая оценка бизнес-планов предприятия АПК», «Организация предпринимательской деятельности в АПК», «Основы агробизнеса», а также в ходе прохождения практики по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности, производственной практики: научно-исследовательская работа, практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, технологической, преддипломной практики, защиты выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты.

Компетенция ПК-11- также формируется в ходе в ходе освоения дисциплин: «Менеджмент», «Моделирование социально-экономических процессов на предприятии АПК», «Финансовая деятельность предприятия АПК», «Экономический

механизм управления предприятием АПК», «Экономическая оценка бизнес-планов предприятия АПК», а также в ходе прохождения технологической, преддипломной практики и защиты выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты .

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

### Перечень оценочных материалов

Таблица 2

| № п/п | Наименование оценочного материала | Краткая характеристика оценочного материала | Представление оценочного материала в ОМ |
|---|---|---|---|
| 1 | контрольная работа | средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по разделу или нескольким разделам | комплект контрольных заданий по вариантам |
| 3 | доклад, сообщение | продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы | темы докладов, сообщений |
| 4 | собеседование | средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной и рассчитанной на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. | вопросы по темам дисциплины:<br>- перечень вопросов к семинару<br>- перечень вопросов для устного опроса<br>- задания для самостоятельной работы |
| 5 | тестирование | метод, который позволяет выявить уровень знаний, умений и навыков, способностей и других качеств личности, а также их соответствие определенным нормам путем анализа способов выполнения обучающимися ряда специальных заданий | банк тестовых заданий |
| 6 | кроссворд | метод, позволяющий выявить уровень знаний, умений и навыков, способностей и других качеств личности, а также их соответствие опре- | кроссворд с заданиями |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | деленным нормам осуществлять в игровой ситуации | |

## Программа оценивания контролируемой дисциплине

Таблица 3

| № п/п | Контролируемые разделы (темы дисциплины) | Код контролируемой компетенции (или ее части) | Наименование оценочного материала |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Сущность стратегического управления. Стратегия и политика организации Управленческие уровни разработки стратегии.. | ПК-5; ПК-11 | Письменный опрос, тестирование, доклад, самостоятельная работа |
| 2 | Понятие и виды конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ. Особенности стратегического менеджмента в АПК. | ПК-5; ПК-11 | Доклад, контрольная работа,самостоятельная работа |
| 3 | Элемент стратегического выбора организации. Стратегические цели организации. | ПК-5; ПК-11 | Контрольная работа, доклад, программный комплекс «Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС-КУРС: Корпорация Плюс, самостоятельная работа |
| 4 | Альтернативные цели фирмы. Общая стратегическая ориентация предприятия | ПК-5; ПК-11 | Доклад, кроссворд, самостоятельная работа |

## Описание показателей и критериев оценивания компетенций по дисциплине «Экономическое обоснование стратегии развития предприятия АПК» на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 4

| Код компетенции, этапы освоения компетенции | Планируемые результаты обучения | Показатели и критерии оценивания результатов обучения | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | ниже порогового уровня (неудовлетворительно) | пороговый уровень (удовлетворительно) | продвинутый уровень (хорошо) | высокий уровень (отлично) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ПК-5, 4 курс | **знает:** методику анализа различных рынков и внут- | обучающийся не знает значительной части программного | обучающийся демонстрирует знания толь- | обучающийся демонстрирует знание мате- | обучающийся демонстрирует знание материала, знает |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | рихозяйственных возможностей предприятия для разработки стратегических направлений его развития | материала, плохо ориентируется в материале, не знает методику анализа различных рынков и внутрихозяйственных возможностей предприятия для разработки стратегических направлений его развития, не знает практику применения материала, допускает существенные ошибки | ко основного материала, но не знает деталей, допускает неточности, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала | риала, не допускает существенных неточностей | методику анализа различных рынков и внутрихозяйственных возможностей предприятия для разработки стратегических направлений его развития, практики применения материала, исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий |
| | **умеет:** производить расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия | не умеет производить расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины, не выполнено | в целом успешное, но не системное умение производить расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия | в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение производить расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия | сформированное умение производить расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия |
| ПК-5, 4 курс | **владеет:** управления рациональной организации производственного процесса, развития | обучающийся не владеет навыками управления рациональной организации производственного | в целом успешное, но не системное владение навыками управления | в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровожда- | успешное и системное владение навыками управления рациональной |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | технико-технологической базы, эффективного использования ресурсного потенциала | процесса, развития технико-технологической базы, эффективного использования ресурсного потенциала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство предусмотренных программой дисциплины не выполнено | рациональной организации производственного процесса, развития технико-технологической базы, эффективного использования ресурсного потенциала | ющееся отдельными ошибками владение навыками управления рациональной организации производственного процесса, развития технико-технологической базы, эффективного использования ресурсного потенциала | организации производственного процесса, развития технико-технологической базы, эффективного использования ресурсного потенциала |
| ПК-11, 4 курс | **знает**: основные теоретические положения социально-экономической эффективности, классификации рисков и социально-экономических последствий | обучающийся не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в материале не знает основные теоретические положения социально-экономической эффективности, классификации рисков и социально-экономических последствий, не знает практику применения материала, допускает существенные ошибки | обучающийся демонстрирует знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала | обучающийся демонстрирует знание материала, не допускает существенных неточностей | обучающийся демонстрирует знание материала, знает основные теоретические положения социально-экономической эффективности, классификации рисков и социально-экономических последствий, практики применения материала, исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий |
| | **умеет:** предвидеть стратегические цели и направления развития предприятия на дли- | не умеет предвидеть стратегические цели и направления развития предприятия на длитель- | в целом успешное, но не системное умение предвидеть страте- | в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, | сформированное умение предвидеть стратегические цели и |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | тельную перспективу, производить выбор соответствующего варианта управленческого решения, исходя из сложившихся условий на рынке с учетом рисков и возможностей конкретного предприятия | ную перспективу, производить выбор соответствующего варианта управленческого решения, исходя из сложившихся условий на рынке с учетом рисков и возможностей конкретного предприятия, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины, не выполнено | гические цели и направления развития предприятия на длительную перспективу, производить выбор соответствующего варианта управленческого решения, исходя из сложившихся условий на рынке с учетом рисков и возможностей конкретного предприятия | умение предвидеть стратегические цели и направления развития предприятия на длительную перспективу, производить выбор соответствующего варианта управленческого решения, исходя из сложившихся условий на рынке с учетом рисков и возможностей конкретного предприятия | направления развития предприятия на длительную перспективу, производить выбор соответствующего варианта управленческого решения, исходя из сложившихся условий на рынке с учетом рисков и возможностей конкретного предприятия |
| ПК-11, 4 курс | **владеет:** применения системы методов обеспечения эффективной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке. | обучающийся не владеет навыками применения системы методов обеспечения эффективной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке., допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство предусмотренных программой дисциплины не выполнено | в целом успешное, но не системное владение навыками применения системы методов обеспечения эффективной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке. | в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками владение навыками применения системы методов обеспечения эффективной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке. | успешное и системное владение навыками применения системы методов обеспечения эффективной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке. |

## 3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,

**характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### 3.1. Доклады

Доклад – публичное, развёрнутое, официальное сообщение по определённому вопросу, основанное на привлечении документальных данных.

Умения и навыки, на формирование которых направлено выполнение данного вида работ. Выполнение устного доклада в полной мере раскрывает творческий подход обучающихся к самостоятельной проработке нового материала, позволяет оценить степень готовности учащихся к самостоятельному выбору актуальных проблем дисциплины. Данный вид творческой работы позволяет обучающимся овладеть навыками систематизации материала, развивает умение конкретизировать и обобщать выводы на основе анализа массива научной и периодической литературы по выбранной теме. Тематика докладов устанавливается в соответствии с изучаемой темой. Рекомендуемая тематика докладов по дисциплине приведена в таблице 2.

Таблица 2

**Темы докладов, рекомендуемые при изучении дисциплины «Экономическое обоснование стратегии развития предприятия АПК»**

| № п/п | Темы докладов |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1. | Виды конкурентных стратегий. |
| 2. | Классификация конкурентных стратегий по Ф. Котлеру |
| 3. | Классификация конкурентных стратегий по Ч. Ким и Р. Моборн |
| 4. | Классификация конкурентных стратегий по Трауту и Райс |
| 5. | Стратегическое управление предприятием в условиях рынка |
| 6. | Общая, производственная и организационная структура предприятий. |
| 7. | Стратегическое планирование на предприятиях АПК |
| 8. | Стратегическое управление персоналом |
| 9. | Виды стратегического анализа |
| 10. | «Портфельный» анализ предприятия |
| 11. | Стратегический консалтинг |
| 12. | Особенности оперативного и стратегического управления предприятием. |
| 13. | Необходимость стратегического менеджмента. |
| 14. | Проблемы и трудности стратегического управления. |
| 15. | Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов. |
| 16. | Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления. |
| 17. | Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей. |
| 18. | Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии предприятия. |
| 19. | Оценка и контроль выполнения стратегии. |
| 20. | Определение миссий и целей стратегического управления. |
| 21. | Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности предприятия. |
| 22. | Особенности оперативного и стратегического управления предприятием. |
| 23. | Необходимость стратегического менеджмента. |
| 24. | Проблемы и трудности стратегического управления. |
| 25. | Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов. |
| 26. | Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления. |
| 27. | Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей. |

| № п/п | Темы докладов |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 28. | Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы. |
| 29. | Оценка и контроль выполнения стратегии. |
| 30. | Определение миссий и целей стратегического управления. |

### 3.2 Контрольные работы

Контрольная работа – самостоятельная работа, представляющая собой письменный ответ на вопрос или решение задачи, рассматриваемых в рамках дисциплины.

Тематика контрольных работ устанавливается в соответствии с изучаемой темой.

По каждой теме предусмотрено 5 вариантов.

Примеры одного из вариантов по каждой теме контрольных работ.

**Тема. Анализ конкурентной ситуации в отрасли.**

Задача 1. Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет.

Вопрос: Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

Задача 2. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

Вопросы:1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам?

2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть?

3) В какой момент приводить их в действие?

Задача 3. Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала новую стратегию.

Вопрос: Может ли она реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал?

Ситуация 1. 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:

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) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Ситуация 2. Город Киржач — районный центр во Владимирской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и городского маркетинга. Начался резкий спад объемов производства, сокращение численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы. Администрация района совместно с администрацией Владимирской области начала поиск путей выхода предприятия из кризиса. Опыт функционирования унитарных предприятий в аналогичных отраслях показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такой собственник был найден в лице одежда» (г. Владимир) и (Москва). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами.

В результате Киржачский район получил значительные инвестиции.

Пример «Киржачшелка» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприятия, но и в значительной степени — к развитию территории, на которой оно расположено.

В городе был разработан стратегический план развития.

При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы — широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города.

В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закрепленных в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития.

Рассмотрение данного примера позволяет сделать следующий умеренно оптимистический вывод: в отечественных малых городах само наличие стратегического

плана городского развития становится фактором их экономического роста и возрождения.

Вопросы:

1) Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?
2) В чем заключается сущность стратегии развития города?

Ситуация 3. На предприятии, выпускающей канцелярские принадлежности, было проведено анкетирование с целью определения целесообразности реорганизации системы управления предприятием. Высшему управленческому составу фирмы было предложено заполнить анкету оценки потребности в реорганизации.

АНКЕТА ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТИ В РЕОРГАНИЗАЦИИ

| Содержание вопроса | Да | Нет |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Увеличивается ли год от года число ваших потенциальных потребителей? | | |
| 2. Правильно ли вы понимаете требования потребителей к вашим изделиями или услугам? | | |
| 3. Составляют ли ваши потери от брака и затраты на исправление дефектов менее 1% стоимости реализованной продукции? | | |
| 4. Выполняете ли вы производственные графики? | | |
| 5. Придерживаетесь ли вы плановых издержек производства? | | |
| 6. Применяете ли вы только те детали и комплектующие изделия, которые отвечают требованиям технических условий? | | |
| 7. Составляет ли у вас коэффициент прогулов менее 3%, а невыходов на работу по другим причинам менее 2%? | | |
| 8. Составляет ли ежегодная текучесть рабочей силы на вашей фирме менее 5%? | | |
| 9. В состоянии ли вы привлекать лучшие кадры на свою фирму? | | |
| 10. Расходуете ли вы должное количество средств на подготовку своих кадров с учетом того, во сколько фирме обходятся ошибки? | | |
| 11. Выполняют ли ваши работники свои обязанности в течение 90%рабочего времени? | | |
| 12. Хотели бы вы повысить моральный дух своих работников? | | |
| 13. Растут ли ваши накладные расходы быстрее ваших доходов? | | |
| 14. Считаете ли вы, что работники вашей фирмы могут работать лучше, чем они работают? | | |

Анкеты с ответами руководства фирмы были переданы рабочей группе, проводившей анкетирование, которая обработала результаты. Данные анкетирования были представлены руководителю фирмы.

Вопросы:

1) Как по результатам проведенного анкетирования установить целесообразность реорганизации системы управления фирмой?
2) Проанализируйте потенциальные возможности улучшения качества продукции, производимой на вашем предприятии, и примите решение о целесообразности реорганизации системы управления предприятием.

**Тема 2. Стратегические цели организации.**

Задача 1.

К вам, как к консультанту, обратился руководитель крупной юридической конторы с вопросом.
Вопросы:
1) Нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия?
2) Что бы вы ему ответили?
Задача 2.
При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т. д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.
Вопросы:
1) Согласны ли вы с такой точкой зрения?
2) С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?
3) Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?
Задача 3.
Структура рынка, на котором действует ваша организация; приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей.
Вопросы:
Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?
Ситуация 1.
Фирма ССТР была создана. несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью — мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области. Внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли. Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечит вал большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы.
В 2008г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства.

В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы ССТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик — покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек.

Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы.

Фирма ССТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закрепленный опыт менеджеров фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ССТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания — так называемый калькулятор менеджера.

В рамках стратегического управления на фирме ССТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. Это:

• формирование обучающейся организации;

• целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;

• организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;

• формирование позитивной культуры предприятия;

• использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

Вопросы:

1) Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма ССТР?

2) Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ССТР?

3) На каком рынке — совершенной конкуренции или олигополистическом действует фирма ССТР?

4) Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

Ситуация 2.
40 лет Можайский молокозавод ( стерилизованного молока “Можайский”») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко».
В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.
АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой.
При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки.
Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.
Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.
Вопросы:
1) Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?
2) Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.
3) Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?
Ситуация 3.
Московская фирма «Контакт» существует всего 9лет, тем не менее, за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Контакта» являются ТПФ «Мир дверей» и альянс».
«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным.
Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Контакт», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов (табл. 2.1, 2.2).
Вопросы:
1) Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?
2) В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?
3) Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

**Тема. Анализ общей ситуации и тенденций развития отросли.**

Задача1.
В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

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

Задача 2.

Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки.

Вопросы:

Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

Задача 3.

На предприятии выделены шесть 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. у. е. | 20 | 8 | 50 | 30 | 45 | 5 |
| Покрытие затрат, тыс. у. е. | 10 | 4 | 20 | 3 | 15 | 1 |
| Прибыль, тыс. у. е. | 5 | 2 | 10 | 2 | 10 | 1 |

Вопросы:

1) Сопоставьте и оцените рассматриваемые СХЗ, используя матрицу БКГ.

2) Сделайте выбор перспективных СХЗ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

Ситуация 1.

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский

рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы:

1) Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?

2) Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?

3) В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Ситуация 2.

Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться, по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей.

Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, ста-

ло быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику.
Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг.
Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один – на настоящее сливочное мороженое, другой – на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями СЭС, торгинспекциями и др.
Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям.
Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж.
Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранит с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.
Вопросы:
1) Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
2) Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
3) Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
4) Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
5) Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

**Тема Оценка конкурентоспособности и определение стратегических проблем организации.**
Задача 1.
Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.
Вопросы:

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.
Задача 2.
Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения.
Вопросы:
Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.
Задача3.
При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию.
Вопросы:
Правильное ли решение было принято?
Ситуация 1.
Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба.
Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие.
Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы Stins Coman на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования.
Вскоре идея закрепилась, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата».
Так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».
Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.
Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию.
Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотрывный депозит.
В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи.
За первые 6 месяцев реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров «Амата».
Вопросы:
1) Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма Stins Coman?
2) Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
3) Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?
Ситуация 2.
«Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл.
Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.
По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.
Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10—12% (в обычных супермаркетах около 40%).
Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.
До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

Вопросы:

1) Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
2) По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»
3) 3. Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
4) Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

Ситуация 3.

Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы.

во время кризиса

Во время кризиса акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг. Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам департамента легкой промышленности Минэкономики — 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 100тыс, руб., а импортные (в ГУМе ЦУМе или «Охотном Ряду») — в среднем 120-140тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 80—90 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Для «Русского меха» «качество» — ключевое слово. Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских.

Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство.

Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежнее руководство делать просто опасалось. Предпри-

ятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене.
Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.
Вопросы:
1) Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»?
2) Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?
3) 3. Каковы стратегии ценообразования «Русского меха»?
4) Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?
5) Какова стратегия внешнеэкономической деятельности компании?
2) Какую новую стратегию выбрал генеральный директор генеральный директор?

**Тема Анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.**
Задача 1.
Для того чтобы ощутить преимущества от разделения видов деятельности между производственными подразделениями внутри корпорации, сама корпорация должна быть структурирована таким образом, чтобы способствовать передаче знаний, навыков и ресурсов между структурными единицами.
Вопросы:
Приведите примеры структур и систем, которые способствуют оптимальному разделению ресурсов.
Задача 2.
По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.
1. Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры вхождения для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что корпорация сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.
2. Тест на стоимость вхождения в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали данную покупку.
3. Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособ-

ности всей корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации и ее размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

Вопросы:

При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?

Задача 3.

В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается респектабельным изданием в своей области.

Вопросы:

Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ.

Ситуация 1.

мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку.

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился. Лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей — менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

Когда появились новые потребители — американские и германские оптовики швейных изделий. Спрос стал полностью зависеть от конкурентных преимуществ российских текстильщиков. Руководство «Радищевской мануфактуры» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

1) низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;

2) высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции свое го ремесла;

3) высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих — среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

4) высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз — для Индии.

Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные.
Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.
Сценарий 1.
Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы.
Сценарий 2.
Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:
· должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовкатехнических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;
· необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;
· следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (прядение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.
Сценарий 3.
Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.
Сценарий 4.
Компания должна работать по трем направлениям:
· Сырье. Необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы, и в таком виде пускать в производство.
· необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство;
· необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует в ОАО.
Вопросы:
1) Оцените достоинства и недостатки каждого варианта.
2) Как вы думаете, какой вариант, в конце концов, был выбран руководством компании?
3) Какие виды стратегий характеризуют этот вариант?
Ситуация 2.

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным.
Консультанта по управлению наняли для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.
Существующая структура включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Сотрудники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной.
Консультант пришел к выводу, что работа в компании должна быть перепроектирована таким образом, чтобы она стимулировала и заинтересовывала людей.
Он сделал компании предложение по изменению организационной структуры в сторону создания более широких и тесных связей работников с клиентами.
Большинство руководителей компании считало, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена, и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании. «В самом худшем случае, — сказал Виктор Зарубин, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши до ходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум, мы окупим, лишь расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».
Вопросы:
1) Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании?
2) Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ мог ли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.
3) Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? докажите свою точку зрения.
Ситуация 3.
Швейная фирма «КОСМОС» была основана в 1924 г. Спецификой производства впервые годы существования предприятия был пошив военной формы.
Начиная с 1994 г. фирма активно сотрудничала с иностранными заказчиками, а благодаря участию и победам в ежегодных конкурсах периодически получала крупные государственные заказы (униформа для российской таможенной службы и для налоговой полиции). Конструкторский отдел фирмы разрабатывает также

модели верхней женской одежды для их последующего пошива и реализации в фирменных магазинах предприятия.
Организационно-правовой формой фирмы «КОСМОС» является общество с ограниченной ответственностью. Ее уставный капитал разделен на доли участников, не отвечающих по долгам общества, В соответствии со ст. 87 Гражданского кодекса РФ участники несут лишь риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.
На фабрике существовал также цех «Малютка» который производил одежду для детей в возрасте до 15 лет.
Данный цех был закрыт, потому что практически не приносил прибыль предприятию.
В последние годы Китай, создав соответствующие условия, резко увеличил выпуск дешевых, но не всегда качественных товаров легкой промышленности, став, по сути, «мировым портным».
Такого напора отечественная легкая промышленность не выдерживает, для ее сохранения следует ввести соответствующие пошлины. При этом необходимо подсчитать, сколько таких товаров можно ввозить, чтобы не допустить возникновения их дефицита, а сколько надо производить внутри страны, создав для этого нужные условия и стимулы.
Для того чтобы предприятие не закрылось, как это произошло с другими швейными фирмами (например, «Москва» и «Салют»), руководство «КОСМОСА» выбрало для себя стратегию сокращения. Если это приведет к улучшению положения предприятия, то можно будет перейти потом к стратегии роста. Однако, учитывая общую экономическую ситуацию в стране и бесконтрольный ввоз иностранных товаров в Россию, это произойдет еще очень не скоро.
Вопросы:
1) Правильную ли стратегию выбрало руководство фирмы «КОСМОС»?
2) Какое стратегическое решение вы бы предложили для фирмы
3) «КОСМОС»?

**Тема: Стратегия и политика организации**
Задача 1.
Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды.
Вопросы:
Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?
Задача 2.
Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки.

Вопросы:
В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?
Задача 3.
Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.
Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.
Вопросы:
1) Назовите другие причины реорганизации предприятия.
2) Предложите ваше решение.
Ситуация 1.
Основная цель преобразований, которые было решено провести в компании «Альфа Капитал Брок» — концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из двух входящих в нее структур («Альфа-банке»). До этого здесь занимались в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. Другая структура, «Альфа-Капитал», специализировалась на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляла инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Так что видимых причин для реорганизации вроде бы не было.
Как разъяснили сотрудники пресс-службы двух сливающихся структур, идея объединения была предложена специалистами известных консалтинговых компаний «Бостон консалтинг групп» и «Креди свисс ферст Бостон». Итогом работы консультантов стал план развития финансового бизнеса консорциума «Альфа-групп», который в конечном счете был принят как руководство к действию.
Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура -банк», в котором создаются новые подразделения в перспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге — переводе всего профессионального штата «Альфа-Капитал» в «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, туда же переводятся финансовые потоки компании «Альфа-Капитал», а также проекты и контракты. А бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний.

На следующем этапе реорганизации будет изменена система ведения бизнеса «Альфа-банк». Каждое ее подразделение должно развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом, «Альфа-банк» превратится в четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

Вопросы:

Проанализируйте ситуацию и предложите три варианта раз вития фирмы в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный. Свой ответ поясните.

Ситуация 2.

Открытое акционерное общество «Сергеевский экспериментальный механический завод» () зарегистрировано с уставным капиталом 6500 тыс. неденоминированных рублей.

После финансового кризиса 1998 г. номинальный владелец акций практически отошел отдел и руководство предприятия осуществляло полностью независимую производственную, финансовую и сбытовую политику.

В составе завода три производственных участка: заготовительно-сварочный, литейный, механосборочный. Имеется участок по изготовлению деталей из резины и полиуретана.

Согласно уставу ОАО СЭМЗ основными видами деятельности предприятия являются:

• производство металлоконструкций;
• производство складских систем и конструкций;
• изготовление и проектирование работы транспортных механизмов и систем;
• изготовление средств механизации технологических процессов.

Учитывая складывающуюся конъюнктуру на рынке бытовых изделий, вновь назначенный генеральный директор начал перепрофилировать производство обратно в сторону опытной экспериментальной мелкосерийной продукции и промышленных услуг.

Расширение производства и перестройка систем работы потребовали значительных ресурсов. У полностью отсутствует не только долгосрочная, но и краткосрочная кредитная задолженность перед банками. Необходимые средства были получены от заказчиков, которым постепенно, квартал за кварталом, неуклонно повышали уровень предоплаты. Кроме того, в связи с поквартальным начислением и взиманием налога на имущество прекратило принимать заказы на проектирование, освоение и изготовление изделий, чей производственный цикл превышает три календарных месяца.

По мнению директора, предел использования существующих мощностей близок. Следующим шагом должно явиться наращивание производства действительно

уникальной продукции. Пока, несмотря на значительный объем технологических наработок, у полностью отсутствуют по балансу нематериальные активы (патенты, лицензии,товарные знаки и иные права и аналогичные активы). Оформление нематериальных активов, особенно технологических регламентов и ноу-хау, позволит производить совместные опытно-конструкторские работы с научно-проектным и институтами по единому заказу-наряду и прорваться на рынки экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий.

Вопросы:

1) Как вы могли бы охарактеризовать основные стратегические про граммы, реализованные на ?
2) Какие стратегические программы придется разработать руководству для реализации своей стратегии возвращения на «родной сегмент рынка
3) 3. Сможет ли, по вашему мнению, сохранить технологическую и операционную самостоятельность в случае успеха на рынке экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий?

Ситуация 3.

Легкая промышленность переживает трудные времена. Во-первых, эта отрасль с распадом СССР в значительной мере потеряла свою сырьевую базу в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции.

Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования.

Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок.

Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал, оборудование, лекала и технология пошива — импортные.

Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов.
Некоторым предприятиям удается осущёствлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий — Открытое акционерное общество «Большевичка».
На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции. Установлено новейшее оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ.
Главная цель , ее миссия — обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления.
За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и вы боре зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого (7— 10 дней с момента отгрузки) поступления денег за изготовленный товар предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплаты. Все это позволяет сохранять производительный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.
Вопросы:
1) Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?
2) Какие стратегические изменения надо рекомендовать провести руководству?

### 3.3 Тестовые задания

По дисциплине «Экономическое обоснование стратегии развития предприятия АПК» предусмотрено проведение письменного тестирования. Письменное тестирование рассматривается как текущий контроль успеваемости и проводится после изучения определенного раздела дисциплины.

Результаты тестирования учитываются при проведении рубежного контроля знаний студентов.

**Пример одного из вариантов тестовых заданий**

## Тема: Управленческие уровни разработки стратегии.

## Вариант 1 из 5 вариантов.

1.Завершающий процесс, который осуществляется на стадии стратегического обновления и должен обеспечить качественную обратную связь – это:
А) стратегия предприятия
Б) контроль по реализации стратегии +
В) управление стратегией
Г) аудит

2.Из скольких взаимосвязанных частей состоят задачи менеджера по созданию и реализации стратегии фирмы?
А) из двух
Б) из трех
В) из четырех
Г) из пяти +

3.Миссия компании в общем смысле – это:
А) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать +
Б) комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы
В) разработка направлений деятельности и прогресса компании.
Г) разработка концепции долгосрочного развития фирмы.

4.Кто из руководства фирмы является самым влиятельным и ответственным менеджером по стратегии?
А) генеральный директор
Б) главный бухгалтер
В) исполнительный директор +
Г) вице — президент

5.К широкой площади конкуренции относят:
А) лидерство в затратах +
Б) концентрация на затратах
В) диверсификация
Г) концентрация на реорганизации

6.Симбиоз интуиции и профессионализма высшего руководства и заинтересованности всех работников в достижении целей – это…
А) стратегия предприятия
Б) контроль по реализации стратегии
В) управление стратегией
Г) разработка стратегии +

7.Стратегия процесса – это:
А) использование персонала, поставки и планирование складов будут зависеть от стратегии расположения
Б) возможности процесса, которые доступны для производства товара +
В) интегральная и дорогостоящая часть проекта всей системы
Г) решение по производственным затратам, качеству и человеческим ресурсам

8.Основное предназначение операционной стратегии:
А) для каждого функционального направления определенной сферы деятельности
Б) для каждого отдельного вида деятельности компании
В) для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей +
Г) для учреждений и охвата их операций в целом

9.Какой курс отсутствует на одноотраслевых предприятиях?
А) корпоративный +
Б) деловой
В) функциональный
Г) операционный

10.Бизнес – стратегия представляет собой:
А) Симбиоз интуиции и профессионализма высшего руководства и заинтересованности всех работников в достижении целей
Б) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
В) разработка концепции долгосрочного развития фирмы.
Г) план управления отдельной сферой деятельности компании +

## 3.4 Кроссворд.

По дисциплине «Экономическое обоснование стратегии развития предприятия АПК» предусмотрено разгадывание кроссворда. Разгадывание кроссворда студентами позволяет процесс усвоения новых знаний осуществлять в игровой ситуации, определить уровень знаний, обучающихся, степени усвоения ими материалов дисциплины.

Тематика кроссворда устанавливается в соответствии с изучаемой темой.

**Тема: Выбор стратегии организации.**

**Вопросы по горизонтали:**

1) Образ организационных и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации?

3) Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений?

5) Деятельность, направленная на комплексное изучение потребностей покупателей, разработку, производство и реализацию товаров, представляющих для них ценность?

7) Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках одной отрасли?

9) Возможность организации создавать конкурентные преимущества в определяющих сферах деятельности?

10) Процесс построения и исследования моделей управления организацией?

14) Главенствующая идея, основной признак или важнейшая составная часть чего-либо?

15) Стратегия, предполагающая обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, который обладает особыми потребностями?

17) Искусство управлять?

19) Управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы различных производственных и функциональных подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий?

Вопросы по вертикали:

2) Высший уровень стратегического менеджмента?

4) Раздел стратегического плана предприятия, в котором находят отражение показатели объёма производства продукции в целом и по видам?

6) Мобилизация организации, определение перспектив и целей?

8) Разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого?

11) Вложение средств с целью сохранения и увлечения капитала?

12) Ограниченное право использовать какие-либо ресурсы организации и направлять усилия её сотрудников на выполнение определённых задач?

13) Необходимость выбора одной из двух или более исключающих друг друга возможностей, а также каждая из этих возможностей?

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 18 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | | | | | д | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | п | | | | | и | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | 6 | | | | | л | | | | | с | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | р | | | | | а | | | | | к | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | е | | | | | н | | | | | о | | | |
| | | | | | | 7 | д | и | в | е | р | с | и | ф | и | к | а | ц | и | я | | | | н | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | р | | | | | р | | | | | т | | | |
| | | | | | | | | | | 2 | | | | е | | | | | о | | | | | и | | | |
| | | | | | | | | | | к | | | | й | | | | | в | | | | | р | | | |
| | | | | | | | | | | о | | | | м | | | | | а | | | | | о | | | |
| | | | | | | | 5 | м | а | р | к | е | т | и | н | г | | | н | | | | | в | | | |
| | | | | | | | | 16 | | п | | | | н | | | | | и | | | | | а | | | |
| | | | | | | | | п | | о | | | | г | 17 | м | е | н | е | д | ж | м | е | н | т | | |
| | | | | | | | | о | | р | | | | | | | | | | | | | | и | | | |
| | | | | | | 1 | с | т | р | а | т | е | г | и | я | | | | | | | | | е | | | |
| | | | | | | | | р | | т | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 10 | м | о | д | е | л | и | р | о | в | а | н | и | е | | | | | | | | | | |
| | 20 | | | | 13 | | | б | | в | | 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | и | | | | а | | | н | | н | | п | | | | | | | | | | | | | | | |
| | н | | | | л | | | о | | ы | | р | | | | | 12 | | | | | | | | | | |
| | ф | | | | ь | | 3 | с | а | й | м | о | н | | | | п | | | | | | | | | | |
| | р | | | | т | | | т | | | | и | | | 14 | д | о | м | и | н | а | н | т | а | | | |
| | а | | | | е | | | ь | | | | з | | | | | л | | 11 | | | | | | | | |
| | с | | | | р | | | | | | | в | | | | | н | | и | | | | | | | | |
| | т | | 9 | к | о | н | к | у | р | е | н | т | о | с | п | о | с | о | б | н | о | с | т | ь | | | |
| | р | | | | | а | | | | | | д | | | | | м | | в | | | | | | | | |
| | у | | | | | т | | | | | | с | | | | | о | | е | | | | | | | | |
| 19 | к | о | о | р | д | и | н | а | ц | и | я | | т | | | | ч | | с | | | | | | | | |
| | т | | | | | в | | | | | | в | | | | | и | | т | | | | | | | | |
| | у | | | | | а | | | | | | о | | | | | я | | и | | | | | | | | |
| | р | | | | | | | | | | | | | | | | | | ц | | | | | | | | |
| | а | | | | | | | | | | | | | | | | | | и | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | 15 | ф | о | к | у | с | и | р | о | в | а | н | и | я | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

16) Психологический или физический дефицит чего-либо, отражённый в восприятии чего-либо?

18) Метод приведения будущих инвестиций к расчётному или текущему периоду с учётом ставки дисконта?

20) Совокупность вспомогательных элементов, внешней среды, обеспечивающих нормальную деятельность предприятия?

### 3.5 Промежуточная аттестация

Вид промежуточной аттестации – зачет в соответствии с учебным планом по направлению подготовки по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

При сдаче зачета практические (расчетные) задания не предусмотрены.

**Вопросы, выносимые на зачет**

1. Теория и практика стратегического управления.
2. Сущность стратегии предприятия.
3. Процесс стратегического анализа.
4. Понятие стратегии организации.
5. Стратегия и маркетинг организации.
6. Стратегия и политика организации.
7. Управленческие уровни разработки стратегии.
8. Понятие и виды конкурентных преимуществ.
9. Источники конкурентных преимуществ в организации.
10. Инструменты, добавляющие ценность продукции АПК.
11. Основные научные подходы к построению концепции стратегического менеджмента.
12. Особенности стратегического менеджмента в АПК.
13. Стратегические менеджеры в организациях АПК.
14. Разработка и реализация стратегии предприятия.
15. Роль и задачи специалистов в области стратегического менеджмента.
16. Преимущества стратегического подхода к управлению.
17. Факторы изменения конкурентной ситуации в АПК.
18. Понятие портфельной стратегии.
19. Разработка стратегического видения и установление целей компании.
20. Стратегия для диверсифицированных узкопрофильных компаний.
21. Объединение усилий по разработке стратегии и факторы её формирующие.
22. Методы анализа в общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
23. Оценка стратегической позиции.
24. Основные инструменты стратегического управления.
25. SWOT – анализ и анализ цепочки ценностей.
26. Анализ издержек и оценка конкурентоспособности.
27. Основные типы конкурентных стратегий.
28. Подходы по созданию конкурентного преимущества.
29. Создание жизнеспособной организации.
30. Разработка оборонительных мероприятий по удержанию конкурентного преимущества.

31. Особенности стратегии вертикальной интеграции.
32. Стратегия для конкуренции в новых областях и в областях, находящихся в стадии зрелости.
33. Стратегии для слабого бизнеса.
34. Стратегия для конкуренции на международных рынках.
35. Стратегия для конкуренции в состоянии спада и в других условиях.
36. Стратегическое преимущество и недостатки организационных структур управления.
37. Риск стратегии узкой специализации.
38. Понятия и характеристика внешней среды.
39. Факторы внешней среды.
40. Факторы внутренней среды.
41. Анализ общей ситуации и тенденций развития отросли.
42. Движущие силы изменений ситуации в отрасли.
43. Анализ конкурентной ситуации в отрасли.
44. Оценка перспектив и прибыльности отрасли.
45. Оценка ресурсного потенциала.
46. Анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.
47. Анализ издержек производства.
48. Оценка конкурентоспособности и определение стратегических проблем организации.
49. Суть корпоративной стратегии диверсификации.
50. Комбинирование стратегии диверсификации.
51. Аргументы в поддержку диверсификации.
52. Разновидности стратегий диверсификации.
53. Определение текущей стратегии компании.
54. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.
55. Сравнение привлекательности отраслей и сил хозяйственных подразделений.
56. Корпоративная стратегия, её роль в системе управления предприятием.
57. Принципы разработки корпоративной стратегии.
58. Основные задачи и этапы разработки корпоративной стратегии.
59. Методы подготовки и оценки корпоративной стратегии.
60. Основы выполнения стратегии.
61. Реинжиниринг и структура стратегии.
62. Увязка бюджета и стратегии.
63. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур.
64. Введение наилучшей практики.
65. Обязательство дальнейшего усовершенствования стратегии.
66. .Элемент стратегического выбора организации.
67. Стратегическое видение и миссия организации.
68. Стратегические цели организации.
69. Определение и оценка текущей стратегии организации.
70. Анализ портфеля продукции.

71. Разработка и оценка стратегических альтернатив.
72. Выбор стратегии организации.
73. Общая стратегическая ориентация предприятия.
74. Стратегия внедрения и адаптации нововведений.
75. Стратегии НИОКР.
76. Стратегии внедрения и адаптации объединений предприятий.
77. Понятие стратегии дифференциализации.
78. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
79. Понятие стратегии фокусирования.
80. Стратегия связанной диверсификации.
81. Стратегия несвязанной диверсификации.
82. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегия.
83. Зависимость стратегии товара от стратегии предприятия.
84. Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
85. Факторы, определяющие успех фирмы.
86. Рыночная власть покупателей.
87. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
88. Стратегическое видение и предвидение.
89. Реактивные и проактивные (предвидящие) способности при принятии стратегических и оперативных решений.
90. PEST -анализ.
91. Общие стратегические типы фирм отрасли.
92. Анализ и диагностика внутренней среды.
93. Формальное и неформальное лидерство.
94. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
95. Стратегический потенциал организации.

## 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

### 4.1 Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Контроль результатов обучения обучающихся, этапов и уровня формирования компетенций по дисциплине «Экономическое обоснование стратегии развития предприятия АПК» осуществляется через проведение входного, текущего, рубежных, выходного контролей и контроля самостоятельной работы

Формы текущего и итогового контроля и фонды контрольных заданий для текущего контроля разрабатываются кафедрой исходя из специфики дисциплины, и утверждаются на заседании кафедры.

### 4.2 Критерии оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Описание шкалы оценивания достижения компетенций по дисциплине приведено в таблице 6.

Таблица 6

| Уровень освоения компетенции | Отметка по пятибалльной системе (промежуточная аттестация)* | | | Описание |
|---|---|---|---|---|
| ***высокий*** | «отлично» | «зачтено» | «зачтено (отлично)» | Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, обучающийся проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании материала |
| ***базовый*** | «хорошо» | «зачтено» | «зачтено (хорошо)» | Обучающийся обнаружил полное знание учебного материала, успешно выполняет предусмотренные в программе задания, усвоил основную литературу, рекомендованную в программе |
| ***пороговый*** | «удовлетворительно» | «зачтено» | «зачтено (удовлетворительно)» | Обучающийся обнаружил знания основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляется с выполнением практических заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой, допустил погрешности в ответе на зачете и при выполнении заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя |
| – | «неудовлетворительно» | «не зачтено» | «не зачтено (неудовлетворительно)» | Обучающийся обнаружил пробелы в знаниях основного учебного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических заданий, не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательной организации без дополнительных занятий |

### 4.2.1. Критерии оценки устного ответа при промежуточной аттестации

При ответе на вопрос обучающийся демонстрирует:

**знания:** методики анализа различных рынков и внутрихозяйственных возможностей предприятия для разработки стратегических направлений его развития, основные теоретические положения социально-экономической эффективности, классификации рисков и социально-экономических последствий;

**умения:** производить расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, осуществлять управление денежными потоками, уметь предвидеть стратегические цели и направления развития предприятия на длительную перспективу, производить выбор соответствующего варианта управленческого решения, исходя из сложившихся условий на рынке с учетом рисков и возможностей конкретного предприятия;

**владение навыками**: применения системы методов управления рациональной организации производственного процесса, развития технико-технологической базы, эффективного использования ресурсного потенциала и обеспечения эффективной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

## Критерии оценки**

| | |
|---|---|
| **отлично** | обучающийся демонстрирует:<br>- знание методики анализа различных рынков и внутрихозяйственных возможностей предприятия для разработки стратегических направлений его развития, основные теоретические положения социально-экономической эффективности, классификации рисков и социально-экономических последствий, практики применения материала, исчерпывающе и последовательно, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий;<br>- умение производить расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, осуществлять управление денежными потоками, уметь предвидеть стратегические цели и направления развития предприятия на длительную перспективу, производить выбор соответствующего варианта управленческого решения, исходя из сложившихся условий на рынке с учетом рисков и возможностей конкретного предприятия;<br>- успешное и системное владение навыками применения системы методов управления рациональной организации производственного процесса, развития технико-технологической базы, эффективного использования ресурсного потенциала и обеспечения эффективной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке. |
| **хорошо** | обучающийся демонстрирует:<br>- знание материала, не допускает существенных неточностей;<br>- в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение производить расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, осуществлять управление денежными потоками, уметь предвидеть стратегические цели и направления развития предприятия на длительную перспективу, производить выбор соответствующего варианта управленческого решения, исходя из сложившихся условий на рынке с учетом рисков и возможностей конкретного предприятия;<br>-в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопро- |

| | |
|---|---|
| | вождающееся отдельными ошибками владение навыками применения системы методов управления рациональной организации производственного процесса, развития технико-технологической базы, эффективного использования ресурсного потенциала и обеспечения эффективной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке. |
| **удовлетворительно** | обучающийся демонстрирует:<br>– знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала;<br>– в целом успешное, но не системное умение производить расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, осуществлять управление денежными потоками, уметь предвидеть стратегические цели и направления развития предприятия на длительную перспективу, производить выбор соответствующего варианта управленческого решения, исходя из сложившихся условий на рынке с учетом рисков и возможностей конкретного предприятия;<br>– в целом успешное, но не системное владение навыками применения системы методов управления рациональной организации производственного процесса, развития технико-технологической базы, эффективного использования ресурсного потенциала и обеспечения эффективной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке. |
| **неудовлетворительно** | обучающийся:<br>– не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в материале, не знает методики анализа различных рынков и внутрихозяйственных возможностей предприятия для разработки стратегических направлений его развития, основные теоретические положения социально-экономической эффективности, классификации рисков и социально-экономических последствий, не знает практику применения материала, допускает существенные ошибки;<br>– не умеет производить расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, осуществлять управление денежными потоками, уметь предвидеть стратегические цели и направления развития предприятия на длительную перспективу, производить выбор соответствующего варианта управленческого решения, исходя из сложившихся условий на рынке с учетом рисков и возможностей конкретного предприятия; допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины, не выполнено;<br>– обучающийся не владеет навыками применения системы методов управления рациональной организации производственного процесса, развития технико-технологической базы, эффективного использования ресурсного потенциала и обеспечения эффективной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство предусмотренных программой дисциплины не выполнено |

### 4.2.2 Критерии оценки доклада

При выполнении доклада обучающийся демонстрирует:

**знания:** сформировать новые, закрепить, углубить, систематизировать имеющиеся знания, умения и навыки по учебной дисциплине, предусмотренные образовательной программой, а также в результате интеграции знаний из смежных учебных дисциплин, путем активизации учебно-познавательной деятельности обучающихся.

**умения:** подготовка доклада подразумевает умение самостоятельного изучения студентом нескольких литературных источников (монографий, научных статей и т.д.) по определённой теме, показать свое умение анализировать содержание прочитанной литературы, выделять главную проблему, формулировать своё отношение к ней, систематизацию материала и краткое его изложение.

**владение навыками:** привитие студенту навыков краткого и лаконичного представления собранных материалов и фактов в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научным отчетам, обзорам и статьям.

**Критерии оценки доклада**

| | |
|---|---|
| **отлично** | обучающийся демонстрирует:<br><br>– знание материала согласно заданной теме;<br>– материал доклада проработан выступающим, в докладе отражены различные точки зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, соблюдены требования к продолжительности доклада;<br>– доклад отличается последовательностью, логикой изложения, легко воспринимается аудиторией;<br>– владеет фактологическим материалом, отвечает на дополнительные вопросы. При ответе на вопросы обучающийся демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументировано, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях. |
| **хорошо** | обучающийся демонстрирует:<br><br>– основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочёты, в частности, имеются неточности в изложении материала;<br>– доклад отличается последовательностью, логикой изложения, но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано;<br>– неполно раскрыто содержание проблемы. |
| **удовлетворительно** | обучающийся демонстрирует:<br><br>– имеются существенные отступления от требований к докладу, в частности тема освещена лишь частично; обучающийся передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное;<br>– допущены фактические ошибки в содержании, не соблюдены требования к продолжительности доклада; |

| | |
|---|---|
| | – выступление воспринимается аудиторией сложно. |
| **неудовлетворительно** | обучающийся:<br><br>– не выполнил задание, или выполнил его формально, не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, то есть в целом цель доклада не достигнута;<br>– тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы. |

### 4.2.3 Критерии оценки выполнения контрольных работ

При выполнении контрольных работ обучающийся демонстрирует:

**знания:** методики анализа различных рынков и внутрихозяйственных возможностей предприятия для разработки стратегических направлений его развития, основные теоретические положения социально-экономической эффективности, классификации рисков и социально-экономических последствий;

**умения:** производить расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, осуществлять управление денежными потоками, уметь предвидеть стратегические цели и направления развития предприятия на длительную перспективу, производить выбор соответствующего варианта управленческого решения, исходя из сложившихся условий на рынке с учетом рисков и возможностей конкретного предприятия;

**владение навыками**: применения системы методов управления рациональной организации производственного процесса, развития технико-технологической базы, эффективного использования ресурсного потенциала и обеспечения эффективной деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

**Критерии оценки выполнения контрольных работ**

| | |
|---|---|
| **отлично** | обучающийся демонстрирует:<br><br>– обнаруживает усвоение всего объема программного материала; свободно применяет полученные знания при решении задач;<br>– не допускает ошибок в воспроизведении изученного материала, а также в письменных работах и выполняет последние уверенно и аккуратно, качественное внешнее оформление;<br>– все задачи контрольной работы имеют верные решения, грамотно оформлены, работа не содержит ошибок и помарок. |
| **хорошо** | обучающийся демонстрирует:<br><br>– обучающийся знает весь изученный материал;<br>– умеет применять полученные знания при решении задач;<br>– не допускает серьезных ошибок, легко устраняет отдельные неточности с помощью дополнительных вопросов преподавателя, в письменных работах делает незначительные ошибки;<br>– более 75 % заданий контрольной работы имеют верные решения, грамотно оформлены, работа не содержит существенных ошибок и помарок. |
| **удовлетворительно** | обучающийся демонстрирует:<br><br>– обучаюшийся обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение при его самостоятельном воспроизведе- |

| | |
|---|---|
| | нии и требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя;<br>– предпочитает отвечать на вопросы, воспроизводящего характера и испытывает затруднение при ответах на видоизмененные вопросы;<br>– если 50-74 % заданий контрольной работы имеют верные решения, в работе имеются существенные ошибки и помарки в оформлении. |
| **неудовлетворительно** | обучающийся:<br><br>– у обучающегося имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть материала не усвоена,<br>– в контрольной работе обучающийся допускает грубые ошибки, если более 50 % заданий имеют неверные решения, либо решения отсутствуют. |

### 4.2.4 Критерии оценки выполнения тестовых заданий

При выполнении тестовых заданий обучающийся демонстрирует: знания: усвоение всего объема программного материала.

**Критерии оценки выполнения тестовых заданий**

| | |
|---|---|
| **отлично** | обучающийся демонстрирует:<br><br>– обнаруживает усвоение всего объема программного материала; свободно применяет полученные знания при выполнении тестовых заданий;<br>– от 91 до 100 % правильных ответов из общего числа предъявленных тестовых заданий |
| **хорошо** | обучающийся демонстрирует:<br><br>– обучающийся знает весь изученный материал; умеет применять полученные знания при выполнении тестовых заданий;<br>– от 81 до 90 % правильных ответов из общего числа предъявленных тестовых заданий |
| **удовлетворительно** | обучающийся демонстрирует:<br><br>– обучаюшийся обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение при его самостоятельном воспроизведении при выполнении тестовых заданий и требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя ;<br>– от 71 до 80 % правильных ответов из общего числа предъявленных тестовых заданий |
| **неудовлетворительно** | обучающийся:<br><br>– у обучающегося имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть материала не усвоена;<br>– менее 70 % правильных ответов из общего числа предъявленных тестовых заданий |

### 4.2.5. Критерии оценки выполнения кроссворда

При решении кроссворда обучающийся демонстрирует: знания: усвоение всего объема программного материала.

**Критерии оценки выполнения кроссворда**

| | |
|---|---|
| **отлично** | обучающийся демонстрирует:<br>– обнаруживает усвоение всего объема программного материала; свободно применяет полученные знания ответе на вопросы;<br>– от 81 до 100 % правильных ответов из общего числа предъявленных вопросов |
| **хорошо** | обучающийся демонстрирует:<br>– обучающийся знает весь изученный материал; умеет применять полученные знания при выполнении вопросов;<br>– от 61 до 80 % правильных ответов из общего числа предъявленных вопросов |
| **удовлетворительно** | обучающийся демонстрирует:<br>– обучающийся обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение при его самостоятельном воспроизведении при выполнении вопросов и требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя ;<br>– от 31 до 60 % правильных ответов из общего числа предъявленных вопросов |
| **неудовлетворительно** | обучающийся:<br>– у обучающегося имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть материала не усвоена;<br>– менее 30 % правильных ответов из общего числа предъявленных вопросов |

***Разработчик: доцент, Торопова В.В.*** _____ (подпись)