

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гнатюк Сергей Иванович
Должность: Первый проректор
Дата подписания: 06.08.2025 10:35:31
Уникальный программный ключ:
5ede28fe5b714e680817c5c132d4ba793a6b4421

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ К.Е. ВОРОШИЛОВА»**

«Утверждаю»

Декан факультета экономики и
управления АПК

Шевченко М.Н. _____
«30» 06 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «Стратегический менеджмент»
для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Менеджмент предприятий АПК

Год начала подготовки – 2023

Квалификация выпускника – бакалавр

Луганск, 2023

Рабочая программа составлена с учетом требований:

- порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06.04.2021 № 245;
- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 970 (с изменениями и дополнениями).

Преподаватели, подготовившие рабочую программу:

д-р полит. наук, профессор
ассистент

Т.М. Татаренко
Е.А. Нехаева

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры стратегического управления и организации производства в АПК (протокол № 9 от 09.06.2023 г.).

Заведующий кафедрой

Т.М. Татаренко

Рабочая программа рекомендована к использованию в учебном процессе методической комиссией факультета экономики и управления АПК (протокол № 11 от 26.06.2023 г.).

Председатель методической комиссии

А.В. Худолей

Руководитель основной профессиональной
образовательной программы

М.Н. Шевченко

1. Предмет. Цели и задачи дисциплины, её место в структуре образовательной программы

Предметом дисциплины являются теоретические и методологические основы стратегического менеджмента, планирования и разработки стратегии предприятия в условиях неопределённости и непредсказуемости изменений во внешней среде.

Целью дисциплины является формирование у студентов системы компетенций в области стратегического менеджмента, которые позволят им принимать эффективные стратегические управленческие решения, организовывать оперативную и стратегическую деятельность фирмы в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Основные задачи изучения дисциплины:

- определить сущность понятия «стратегический менеджмент»;
- научить анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;
- сформировать у студентов представления о стратегии организации, ее компонентах, принципах и правилах и практических навыков разработки стратегии организации;
- научить определять стратегическое видение, сферу бизнеса и миссию предприятия, а также правильно формулировать его цели и задачи;
- научить правилам разработки и выбора эффективных стратегий;
- обучить студентов основным тенденциям развития стратегического менеджмента в современных условиях, теоретическим аспектам стратегического менеджмента, позволяющим им овладеть современными подходами управления стратегическими преобразованиями.

Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам обязательной части (Б1.О.28) основной профессиональной образовательной программы высшего образования (далее – ОПОП ВО).

Основывается на базе дисциплин: «Теория менеджмента».

Дисциплина читается в 5 семестре, поэтому предшествует дисциплинам: «Управление человеческими ресурсами», «Управление в агропромышленном комплексе», «Антикризисное управление», «Планирование на предприятии».

Предшествует блоку 3 Государственная итоговая аттестация «Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы» (Б3.01).

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Коды компетенций	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1. Определяет основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Знать: основные методы и модели принятия стратегических организационно-управленческих решений; уметь: на практике применять основные методы и модели принятия стратегических организационно-управленческих решений; владеть: основными методами и моделями принятия стратегических организационно-управленческих решений и основами реализации их в практической деятельности.
		ОПК-3.3. Содействует реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Знать: роли, функции и задачи управленца в современной организации; основные методы стратегического менеджмента; факторы внешней и внутренней среды предприятия, неопределенности и риска, социально-экономические последствия их влияния на экономическую ситуацию и финансово-хозяйственную деятельность предприятий и организаций; уметь: анализировать социально значимые проблемы и процессы; проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и

Коды компетенций	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
			ответственности на основе их делегирования; владеть: методами принятия стратегических решений в управлении деятельностью организаций; принятия эффективных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.

3. Объём дисциплины и виды учебной работы

Виды работ	Очная форма обучения		Заочная форма обучения	Очно-заочная форма обучения
	всего зач.ед./ часов	объём часов	всего часов	всего часов
		5 семестр	6 семестр	6 семестр
Общая трудоёмкость дисциплины	4/144	4/144	4/144	4/144
Аудиторная работа:	48	48	16	28
Лекции	20	20	8	14
Практические занятия	28	28	8	14
Лабораторные работы	-	-	-	-
Другие виды аудиторных занятий	-	-	-	-
Предэкзаменационные консультации	-	-	-	-
Самостоятельная работа обучающихся, час	96	96	128	116
Вид промежуточной аттестации (зачёт, экзамен)	экзамен	экзамен	экзамен	экзамен

4. Содержание дисциплины

4.1. Разделы дисциплины и виды занятий (тематический план).

Раздел дисциплины	Л	ПЗ	ЛР	СРС
Очная форма обучения				
Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента	6	6	-	18
Тема 1. Стратегический менеджмент: сущность, особенности, становление и развитие	2	2	-	6
Тема 2. Стратегические цели: видение, миссия, цели	2	2	-	6
Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации	2	2	-	6
Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии предприятия	10	12	-	40
Тема 4. Стратегический анализ и его методы	2	2	-	6
Тема 5. Анализ внешней среды организации	1	2	-	8
Тема 6. Анализ внутренней среды организации	1	2	-	8
Тема 7. Эталонные стратегии предприятия	2	2	-	6
Тема 8. Конкурентные стратегии предприятия	2	2	-	6
Тема 9. Функциональные стратегии	2	2	-	6
Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии	4	10	-	38
Тема 10. Модели стратегического выбора	-	2	-	8
Тема 11. Разработка и реализация стратегии	2	2	-	6
Тема 12. Методы стратегического управления	-	2	-	8
Тема 13. Особенности стратегического менеджмента в организациях АПК	1	2	-	8
Тема 14. Риски в стратегическом управлении	1	2	-	8
Всего	20	28	-	96

Заочная форма обучения				
Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента	3	3	-	28
Тема 1. Стратегический менеджмент: сущность, особенности, становление и развитие	1	1	-	10
Тема 2. Стратегические цели: видение, миссия, цели	1	1	-	8
Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации	1	1	-	10
Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии предприятия	5	5	-	50
Тема 4. Стратегический анализ и его методы	2	2	-	10
Тема 5. Анализ внешней среды организации	-	-	-	8
Тема 6. Анализ внутренней среды организации	-	-	-	8
Тема 7. Эталонные стратегии предприятия	1	1	-	8
Тема 8. Конкурентные стратегии предприятия	1	1	-	8
Тема 9. Функциональные стратегии	1	1	-	8
Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии	-	-	-	50
Тема 10. Модели стратегического выбора	-	-	-	10
Тема 11. Разработка и реализация стратегии	-	-	-	10
Тема 12. Методы стратегического управления	-	-	-	10
Тема 13. Особенности стратегического менеджмента в организациях АПК	-	-	-	10
Тема 14. Риски в стратегическом управлении	-	-	-	10
Всего	8	8	-	128
Очно-заочная форма обучения				
Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента	6	6	-	22
Тема 1. Стратегический менеджмент: сущность, особенности, становление и развитие	2	2	-	8
Тема 2. Стратегические цели: видение, миссия, цели	2	2	-	8
Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации	2	2	-	6
Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии предприятия	8	8	-	44
Тема 4. Стратегический анализ и его методы	2	2	-	6
Тема 5. Анализ внешней среды организации	-	-	-	10
Тема 6. Анализ внутренней среды организации	-	-	-	10
Тема 7. Эталонные стратегии предприятия	2	2	-	6
Тема 8. Конкурентные стратегии предприятия	2	2	-	6
Тема 9. Функциональные стратегии	2	2	-	6
Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии	-	-	-	50
Тема 10. Модели стратегического выбора	-	-	-	10
Тема 11. Разработка и реализация стратегии	-	-	-	10
Тема 12. Методы стратегического управления	-	-	-	10
Тема 13. Особенности стратегического менеджмента в организациях АПК	-	-	-	10
Тема 14. Риски в стратегическом управлении	-	-	-	10
Всего	14	14	-	116

4.2. Содержание разделов учебной дисциплины

Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента

Тема 1. Стратегический менеджмент: сущность, особенности, становление и развитие

Предмет, методология и система изучения дисциплины «Стратегический менеджмент», необходимость ее изучения для экономистов. Характеристика системного подхода в стратегическом управлении организацией. Основные понятия, методы и категории системы стратегического менеджмента организации. Содержание и анализ существующих концепций и проблем стратегического менеджмента.

Тема 2. Стратегические цели: видение, миссия, цели

Целеполагание в стратегическом менеджменте. Миссия организации: значение и технологии определения. Стратегические цели и методы их разработки. Классификация целей. Построение «дерева целей». Стратегические проблемы и их диагностика.

Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации

Внешняя среда организации. Макроокружение организации и ее компоненты: экономические, политические, правовые, социальные, технологические, природно-географические. Микроокружение организации и ее компоненты: поставщики, потребители, конкуренты, посредники, контактные аудитории. Мониторинг факторов макро- и микросреды организации. Внутренняя среда организации и ее компоненты: кадры, система управления, технология производства, финансы, корпоративная культура и др.

Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии предприятия

Тема 4. Стратегический анализ и его методы

Стратегический анализ и его методы. SWOT-анализ. PEST-анализ. SNW- анализ. Портфельный анализ. Сценарный анализ. Сравнительный финансовый анализ.

Тема 5. Анализ внешней среды организации

Оценка привлекательности бизнеса. Анализ общей ситуации и тенденций развития отрасли. Анализ конкурентной ситуации.

Тема 6. Анализ внутренней среды организации

Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей). Оценка ресурсов и эффективности предприятия. Финансовый анализ деятельности предприятия. Сравнительный анализ.

Тема 7. Эталонные стратегии предприятия

Базовые стратегии развития предприятия. Стратегии концентрированного роста: стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта. Стратегии интегрированного роста: стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Стратегии диверсифицированного роста: стратегия конгломеративной диверсификации, стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации. Стратегии сокращения: стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Тема 8. Конкурентные стратегии предприятия

Конкурентные стратегии М. Портера: лидерство в минимизации издержек производства, стратегия дифференциации продукта, стратегия концентрации. Конкурентные стратегии Ф. Котлера: дифференциации на основе товара, дифференциации на основе имиджа и др.

Тема 9. Функциональные стратегии

Функциональные стратегии предприятия. Стратегия маркетинга. Финансовая стратегия. Стратегия инноваций. Стратегия производства. Стратегия организационных изменений.

Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии

Тема 10. Модели стратегического выбора

Содержание, принципиальные особенности и сферы применения основных моделей стратегического выбора. Матрица возможностей И. Ансоффа. Конкурентные стратегии по М. Портеру. Модель стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта. Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия.

Тема 11. Разработка и реализация стратегии

Разработка и реализация стратегии: разработка внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии, создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия, выбор людей на ключевые позиции; разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии; создание внутренних административных обеспечивающих систем; разработка системы оплаты и поощрения; развитие корпоративной культуры применительно к стратегии; стиль стратегического руководства.

Тема 12. Методы стратегического управления

Содержание, назначение и условия применения наиболее распространенных методов стратегического управления: управление посредством выбора стратегических позиций; управление на основе ранжирования стратегических задач; управление по слабым и сильным сигналам; управление в условиях стратегических неожиданностей; управление стратегическим набором; управление стратегическими задачами; управление в условиях спонтанных изменений. Сбалансированная система показателей.

Тема 13. Особенности стратегического менеджмента в организациях АПК

Особенности стратегического менеджмента в организациях АПК, обусловленные спецификой сельскохозяйственного производства: стратегические цели и задачи, специфика анализа отрасли, механизм разработки и реализации стратегии.

Тема 14. Риски в стратегическом управлении

Роль и значение рисков в стратегическом управлении. Риски организации: учет в стратегическом плане, стратегический анализ и измерение рисков. Риски при слияниях и поглощениях и методы их минимизации. Стратегический контроллинг как часть системы стратегического управления.

4.3. Перечень тем лекций

№ п/п	Тема лекции	Объём, ч		
		форма обучения		
		очная	заочная	очно- заочная
Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента		6	3	6
1.	Тема лекционного занятия 1. Стратегический менеджмент: сущность, особенности, становление и развитие	2	1	2
2.	Тема лекционного занятия 2. Стратегические цели: видение, миссия, цели	2	1	2
3.	Тема лекционного занятия 3. Внешняя и внутренняя среда организации	2	1	2
Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии предприятия		10	5	8
4.	Тема лекционного занятия 4. Стратегический анализ и его методы	2	2	2
5.	Тема лекционного занятия 5. Анализ внешней среды организации	1	-	-
6.	Тема лекционного занятия 6. Анализ внутренней среды организации	1	-	-
7.	Тема лекционного занятия 7. Эталонные стратегии	2	1	2

	предприятия			
8.	Тема лекционного занятия 8. Конкурентные стратегии предприятия	2	1	2
9.	Тема лекционного занятия 9. Функциональные стратегии	2	1	2
Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии		4	-	-
10.	Тема лекционного занятия 10. Модели стратегического выбора	-	-	-
11.	Тема лекционного занятия 11. Разработка и реализация стратегии	2	-	-
12.	Тема лекционного занятия 12. Методы стратегического управления	-	-	-
13.	Тема лекционного занятия 13. Особенности стратегического менеджмента в организациях АПК	1	-	-
14.	Тема лекционного занятия 14. Риски в стратегическом управлении	1	-	-
Всего		20	8	14

4.4. Перечень тем практических занятий (семинаров)

№ п/п	Тема практического занятия (семинара)	Объём, ч		
		форма обучения		
		очная	заочная	очно- заочная
Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента		6	3	6
1.	Тема практического занятия 1. Стратегический менеджмент: сущность, особенности, становление и развитие	2	1	2
2.	Тема практического занятия 2. Стратегические цели: видение, миссия, цели	2	1	2
3.	Тема практического занятия 3. Внешняя и внутренняя среда организации	2	1	2
Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии предприятия		12	5	8
4.	Тема практического занятия 4. Стратегический анализ и его методы	2	2	2
5.	Тема практического занятия 5. Анализ внешней среды организации	2	-	-
6.	Тема практического занятия 6. Анализ внутренней среды организации	2	-	-
7.	Тема практического занятия 7. Эталонные стратегии предприятия	2	1	2
8.	Тема практического занятия 8. Конкурентные стратегии предприятия	2	1	2
9.	Тема практического занятия 9. Функциональные стратегии	2	1	2
Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии		10	-	-
10.	Тема практического занятия 10. Модели стратегического выбора	2	-	-
11.	Тема практического занятия 11. Разработка и реализация стратегии	2	-	-
12.	Тема практического занятия 12. Методы стратегического	2	-	-

	управления			
13.	Тема практического занятия 13. Особенности стратегического менеджмента в организациях АПК	2	-	-
14.	Тема практического занятия 14. Риски в стратегическом управлении	2	-	-
Всего		28	8	14

4.5. Перечень тем лабораторных работ

Лабораторные работы не предусмотрены.

4.6. Виды самостоятельной работы студентов и перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

4.6.1. Подготовка к аудиторным занятиям

Материалы лекций являются основой для изучения теоретической части дисциплины и подготовки студента к практическим занятиям.

При подготовке к аудиторным занятиям студент должен:

- изучить рекомендуемую литературу;
- просмотреть самостоятельно дополнительную литературу по изучаемой теме.

Основной целью практических занятий является изучение отдельных наиболее сложных и интересных вопросов в рамках темы, а также контроль за степенью усвоения пройденного материала и ходом выполнения студентами самостоятельной работы.

4.6.2. Перечень тем курсовых работ (проектов)

Курсовые работы (проекты) не предусмотрены.

4.6.3. Перечень тем рефератов, расчетно-графических работ

Рефераты, расчетно-графические работы не предусмотрены.

4.6.4. Перечень тем и учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

№ п/п	Тема самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Объём, ч		
			форма обучения		
			очная	заочная	очно- заочная
Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента			18	28	22
1.	Тема 1. Стратегический менеджмент: сущность, особенности, становление и развитие	1. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. 2. Новичков, В. И. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Новичков, В. Р. Дембовский, И. М. Виноградова. – Москва : Дашков и К, 2015. – 202 с.	6	10	8

№	Тема самостоятельной	Учебно-методическое	Объём, ч		
2.	Тема 2. Стратегические цели: видение, миссия, цели	1. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с. 2. Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Л. Клавсуц, Д. А. Клавсуц. – Новосибирск : НГТУ, 2022. – 115 с.	6	8	8
3.	Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации	1. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. 2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К, 2021. – 468 с.	6	10	6
Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии предприятия			40	50	44
4.	Тема 4. Стратегический анализ и его методы	1. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. 2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К, 2021. – 468 с.	6	10	6
5.	Тема 5. Анализ внешней среды организации	1. Илларионова, Е. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. А. Илларионова, П. М. Глеков. – Воронеж : ВЭПИ, 2019. – 208 с. 2. Пленкина, В. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. В. Пленкина, О. В. Ленкова, Г. А. Чистякова. – Тюмень : ТюмГНГУ, 2013. – 116 с.	8	8	10
6.	Тема 6. Анализ внутренней среды организации	1. Новичков, В. И. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Новичков, В. Р. Дембовский, И. М. Виноградова. – Москва : Дашков и К, 2015. – 202 с. 2. Фомичев, А. Н.	8	8	10

№	Тема самостоятельной	Учебно-методическое	Объём, ч		
		Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К, 2021. – 468 с.			
7.	Тема 7. Эталонные стратегии предприятия	1. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с. 2. Илларионова, Е. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. А. Илларионова, П. М. Глеков. – Воронеж : ВЭПИ, 2019. – 208 с.	6	8	6
8.	Тема 8. Конкурентные стратегии предприятия	1. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. 2. Зинич, Л. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Л. В. Зинич, Е. А. Астахова. – Омск : Омский ГАУ, 2015. – 162 с.	6	8	6
9.	Тема 9. Функциональные стратегии	1. Новичков, В. И. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Новичков, В. Р. Дембовский, И. М. Виноградова. – Москва : Дашков и К, 2015. – 202 с. 2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К, 2021. – 468 с.	6	8	6
Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии			38	50	50
10.	Тема 10. Модели стратегического выбора	1. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с. 2. Шогин, В. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. В. Шогин. – Казань : Поволжский ГУФКСиТ, 2017. – 124 с.	8	10	10

№	Тема самостоятельной	Учебно-методическое	Объём, ч		
11.	Тема 11. Разработка и реализация стратегии	1. Илларионова, Е. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. А. Илларионова, П. М. Глеков. – Воронеж : ВЭПИ, 2019. – 208 с. 2. Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Л. Клавсуц, Д. А. Клавсуц. – Новосибирск : НГТУ, 2022. – 115 с.	6	10	10
12.	Тема 12. Методы стратегического управления	1. Новичков, В. И. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Новичков, В. Р. Дембовский, И. М. Виноградова. – Москва : Дашков и К, 2015. – 202 с. 2. Шогин, В. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. В. Шогин. – Казань : Поволжский ГУФКСиТ, 2017. – 124 с.	8	10	10
13.	Тема 13. Особенности стратегического менеджмента в организациях АПК	1. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с. 2. Костенко, О. В. Стратегический менеджмент организации АПК : учебное пособие / О. В. Костенко. – 2-е изд., доп. и перераб. – Киров : Вятский ГАТУ, 2014. – 233 с.	8	10	10
14.	Тема 14. Риски в стратегическом управлении	1. Зинич, Л. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Л. В. Зинич, Е. А. Асташова. – Омск : Омский ГАУ, 2015. – 162 с. 2. Илларионова, Е. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. А. Илларионова, П. М. Глеков. – Воронеж : ВЭПИ, 2019. – 208 с.	8	10	10
Всего			96	128	116

4.6.5. Другие виды самостоятельной работы студентов

Не предусмотрены.

4.7. Перечень тем и видов занятий, проводимых в интерактивной форме

№ п/п	Форма занятия	Тема занятия	Интерактивный метод	Объем, ч
1.	Лекция	Стратегический менеджмент: сущность, особенности, становление и развитие	Интерактивная лекция	2
2.	Практическое занятие	Анализ внешней среды организации	Ситуационные задачи	2
3.	Практическое занятие	Анализ внутренней среды организации	Ситуационные задачи	2

5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Полное описание фонда оценочных средств текущей и промежуточной аттестации обучающихся с перечнем компетенций, описанием показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания, типовые контрольные задания и методические материалы представлены в приложении к настоящей программе.

6. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

№ п/п	Автор, название, место издания, изд-во, год издания, количество страниц	Кол-во экз. в библ.
1.	Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с. – ISBN 978-985-06-3409-2. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/275678 (дата обращения: 22.04.2023).	Электронный ресурс
2.	Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – ISBN 978-5-9765-0146-1. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/277811 (дата обращения: 22.04.2023).	Электронный ресурс
3.	Илларионова, Е. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. А. Илларионова, П. М. Глеков. – Воронеж : ВЭПИ, 2019. – 208 с. – ISBN 978-5-94178-677-0. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/202649 (дата обращения: 22.04.2023).	Электронный ресурс
4.	Новичков, В. И. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Новичков, В. Р. Дембовский, И. М. Виноградова. – Москва : Дашков и К, 2015. – 202 с. – ISBN 978-5-394-02561-7. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/72376 (дата обращения: 22.04.2023).	Электронный ресурс
5.	Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К, 2021. – 468 с. – ISBN 978-5-394-04371-0. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/229799 (дата обращения: 22.04.2023).	Электронный ресурс

6.1.2. Дополнительная литература

№ п/п	Автор, название, место издания, изд-во, год издания, количество страниц
1.	Зинич, Л. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Л. В. Зинич, Е. А. Астахова. – Омск : Омский ГАУ, 2015. – 162 с. – ISBN 978-5-89764-467-4. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/115928 (дата обращения: 22.04.2023).
2.	Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Л. Клавсуц, Д. А. Клавсуц. – Новосибирск : НГТУ, 2022. – 115 с. – ISBN 978-5-7782-4675-1. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/306365 (дата обращения: 22.04.2023).
3.	Костенко, О. В. Стратегический менеджмент организации АПК : учебное пособие / О. В. Костенко. – 2-е изд., доп. и перераб. – Киров : Вятский ГАТУ, 2014. – 233 с. – ISBN 978-5-9905609-1-8. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/246773 (дата обращения: 22.04.2023).
4.	Пленкина, В. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. В. Пленкина, О. В. Ленкова, Г. А. Чистякова. – Тюмень : ТюмГНГУ, 2013. – 116 с. – ISBN 978-5-9961-0805-3. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/55655 (дата обращения: 22.04.2023).
5.	Шогин, В. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. В. Шогин. – Казань : Поволжский ГУФКСИТ, 2017. – 124 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/155001 (дата обращения: 22.04.2023).

6.1.3. Периодические издания

№ п/п	Наименование издания	Издательство	Годы издания
1.	«Российский журнал менеджмента»	Журнал размещен на ресурсах: Ulrich's Periodicals Directory , eLIBRARY.ru , EastView, EBSCO .	с 2004 г. по н.в.
2.	«Экономика и менеджмент систем управления»: научно-практический журнал	Электронный ресурс. – URL: http://www.sbook.ru/emsu/	с 2011 г. по н.в.

6.1.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания находятся в стадии разработки.

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины

№ п/п	Название интернет-ресурса, адрес и режим доступа
1.	Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki (дата обращения: 22.04.2023).
2.	Библиотека экономической и деловой литературы [Электронный ресурс]. – URL: http://www.aup.ru/library/ (дата обращения: 22.04.2023).
3.	Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/ (дата обращения: 22.04.2023).
4.	Научная электронная библиотека E-library [Электронный ресурс]. – URL: http://www.elibrary.ru (дата обращения: 22.04.2023).
5.	Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]. – URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 22.04.2023).
6.	Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал

	[Электронный ресурс]. – URL: http://eup.ru/Catalog/All-All.asp (дата обращения: 22.04.2023).
7.	Электронная библиотека Российской государственной библиотеки [Электронный ресурс]. – URL: https://www.rsl.ru/ru/about/funds/elibrary (дата обращения: 22.04.2023).
8.	Электронная библиотека учебников [Электронный ресурс]. – URL: https://studentam.net/ (дата обращения: 22.04.2023).
9.	Электронно-библиотечная система «Лань» [Электронный ресурс]. – URL: https://e.lanbook.com/ (дата обращения: 22.04.2023).

6.3. Средства обеспечения освоения дисциплины

6.3.1. Компьютерные обучающие и контролирующие программы

№ п/п	Вид учебного занятия	Наименование программного обеспечения	Функция программного обеспечения		
			контроль	моделирующая	обучающая
1	Лекционные, практические	Система дистанционного обучения Moodle	+	+	+

6.3.2. Аудио- и видеопособия

Аудио- и видеопособия не предусмотрены.

6.3.3. Компьютерные презентации учебных курсов

Компьютерные презентации учебных курсов не предусмотрены.

7. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения занятий	Перечень основного оборудования, приборов и материалов
1.	Г-402 – аудитория для проведения практических занятий	Стол-парта – 13 шт., стул полумяг. – 1 шт., стул ученич. – 24 шт., доска – 1 шт., трибуна мал. – 1 шт., облучатель рециркулятор – 1 шт.
2.	Г-404 – преподавательская, лаборантская (аудитория для самостоятельной работы и индивидуальных консультаций)	Стол 2х тумб. – 7 шт., стол 1 тумб. – 7 шт., стол комп. – 1 шт., стулья п/мягк. – 19 шт., шкаф для кн. – 6 шт., шк. для докум. – 3 шт., компьютер – 2 шт., ксерокс – 1 шт., сканер – 1 шт., принтер – 1 шт., МФУ – 1 шт., компьютер – 2 шт., принтер – 1 шт., МФУ – 1 шт., ксерокс, сканер.

8. Междисциплинарные связи

Протокол согласования рабочей программы с другими дисциплинами

Наименование дисциплины, с которой проводилось согласование	Кафедра, с которой проводилось согласование	Предложения об изменениях в рабочей программе. Заключение об итогах согласования
«Управление человеческими ресурсами»	Кафедра экономики предприятия и управления трудовыми ресурсами в АПК	согласовано
«Управление в агропромышленном комплексе»	Кафедра аграрной экономики, управления и права	согласовано
«Теория менеджмента», «Антикризисное управление», «Планирование на предприятии»	Кафедра стратегического управления и организации производства в АПК	согласовано

Лист изменений рабочей программы

Номер изменения	Номер протокола заседания кафедры и дата	Страницы с изменениями	Перечень откоррек- тированных пунктов	Подпись заве- дующего кафедрой

Лист периодических проверок рабочей программы

Должностное лицо, проводившее проверку Ф.И.О., должность,	Дата	Потребность в корректировке	Перечень пунктов, стр., разделов, требующих изменений

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ К.Е. ВОРОШИЛОВА»**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Менеджмент предприятий АПК

Уровень профессионального образования: бакалавриат

Год начала подготовки: 2023

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, СООТНЕСЕННЫХ С ИНДИКАТОРАМИ ДОСТИЖЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1. Определяет основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Первый этап (пороговый уровень)	Знать: основные методы и модели принятия стратегических организационно-управленческих решений.	Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии предприятия Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии	Тесты закрытого типа	Экзамен
			Второй этап (продвинутый уровень)	Уметь: на практике применять основные методы и модели принятия стратегических организационно-управленческих решений.	Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии предприятия Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии	Тесты открытого типа (вопросы для опроса)	Экзамен

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация
			Третий этап (высокий уровень)	Владеть: основными методами и моделями принятия стратегических организационно-управленческих решений и основами реализации их в практической деятельности.	Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии предприятия Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии	Практические задания	Экзамен
		ОПК-3.3. Содействует реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды	Первый этап (пороговый уровень)	Знать: роли, функции и задачи управленца в современной организации; основные методы стратегического менеджмента; факторы внешней и внутренней среды предприятия, неопределенности и риска, социально-экономические последствия их влияния на экономическую ситуацию и финансово-хозяйственную	Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии предприятия Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии	Тесты закрытого типа	Экзамен

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
						Текущий контроль	Промежуточная аттестация
				деятельность предприятий и организаций.			
			Второй этап (продвину-тый уровень)	Уметь: анализировать социально значимые проблемы и процессы; проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.	Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии предприятия Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии	Тесты открытого типа (вопросы для опроса)	Экзамен
			Третий этап (высокий уровень)	Владеть: методами принятия стратегических решений в управлении деятельностью организаций; принятия эффективных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии предприятия Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии	Практические задания	Экзамен

2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень знаний.	Тестовые задания	В тесте выполнено 90-100% заданий	Оценка «Отлично» (5)
				В тесте выполнено более 75-89% заданий	Оценка «Хорошо» (4)
				В тесте выполнено 60-74% заданий	Оценка «Удовлетворительно» (3)
				В тесте выполнено менее 60% заданий	Оценка «Неудовлетворительно» (2)
				Большая часть определений не представлена, либо представлена с грубыми ошибками	Оценка «Неудовлетворительно» (2)
2.	Опрос	Форма работы, которая позволяет оценить кругозор, умение логически построить ответ, умение продемонстрировать монологическую речь и иные коммуникативные навыки. Устный опрос обладает большими возможностями воспитательного воздействия, создавая условия для неформального общения.	Вопросы к опросу	Продемонстрированы предполагаемые ответы; правильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; есть логика рассуждений.	Оценка «Отлично» (5)
				Продемонстрированы предполагаемые ответы; есть логика рассуждений, но неточно использован алгоритм обоснований во время рассуждений и не все ответы полные.	Оценка «Хорошо» (4)
				Продемонстрированы предполагаемые ответы, но неправильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; отсутствует логика рассуждений; ответы не полные.	Оценка «Удовлетворительно» (3)
				Ответы не представлены.	Оценка «Неудовлетворительно» (2)
3.	Практические задания	Направлено на овладение методами и методиками изучаемой дисциплины. Для решения предлагается решить конкретное задание (ситуацию) без применения	Практические задания	Продемонстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности.	Оценка «Отлично» (5)

№ п/п	Наимено- вание оце- ночного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представлен ие оценочного средства в фонде	Критерии оценивания	Шкала оценивания
		математических расчетов.		Задание выполнено в полном объеме.	
				Продemonстрировано владение профессионально- понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Задание выполнено в полном объеме, но с некоторыми неточностями.	Оценка «Хорошо» (4)
				Продemonстрировано владение профессионально- понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины. Задание выполнено не полностью.	Оценка «Удовлетвори- тельно» (3)
				Не продemonстрировано владение профессионально- понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины. Задание не выполнено.	Оценка «Неудовлетво- рительно» (2)
4.	Экзамен	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к экзамену	Показано знание теории вопроса, понятийно- терминологического аппарата дисциплины; умение анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; глубоко понимать материал; владение аналитическим способом изложения вопроса, научных идей; навыками аргументации и анализа фактов, событий, явлений, процессов. Выставляется обучающемуся, полно, подробно и грамотно ответившему на вопросы билета и вопросы экзаменатора.	Оценка «Отлично» (5)
				Показано знание основных теоретических положений	Оценка «Хорошо» (4)

№ п/п	Наимено- вание оце- ночного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представлен ие оценочного средства в фонде	Критерии оценивания	Шкала оценивания
				вопроса; умение анализировать явления, факты, действия в рамках вопроса; содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса, но имеет место недостаточная полнота ответов по излагаемому вопросу. Продemonстрировано владение аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации. Выставляется обучающемуся, полностью ответившему на вопросы билета и вопросы экзаменатора, но допустившему при ответах незначительные ошибки, указывающие на наличие несистемности и пробелов в знаниях.	
				Показано знание теории вопроса фрагментарно (неполнота изложения информации; оперирование понятиями на бытовом уровне); умение выделить главное, сформулировать выводы, показать связь в построении ответа не продемонстрировано. Владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано. Обучающийся допустил существенные ошибки при ответах на вопросы билетов и вопросы экзаменатора.	Оценка «Удовлетвори- тельно» (3)
				Знание понятийного аппарата, теории вопроса, не продемонстрировано; умение анализировать учебный материал не продемонстрировано; владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не	Оценка «Неудовлетво- рительно» (2)

№ п/п	Наимено- вание оце- ночного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представлен ие оценочного средства в фонде	Критерии оценивания	Шкала оценивания
				продемонстрировано. Обучающийся не ответил на один или два вопроса билета и дополнительные вопросы экзаменатора.	

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

Оценочные средства для проведения текущего контроля

Текущий контроль осуществляется преподавателем дисциплины при проведении занятий в форме тестовых заданий, устного опроса и практических заданий.

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

ОПК-3.1. Определяет основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений.

Первый этап (пороговый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: основные методы и модели принятия стратегических организационно-управленческих решений.

Тестовые задания закрытого типа:

1. Направление перехода компании из существующего состояния в желаемое будущее – это... (выберите один вариант ответа)

- а) миссия
- б) цель
- в) тактика
- г) стратегия

2. Для анализа внешней среды ближнего окружения (микросреды) используется... (выберите один вариант ответа)

- а) модель «Пять сил конкуренции» М. Портера
- б) SWOT-анализ
- в) PEST- анализ
- г) SNW- анализ

3. Для анализа внутренней среды организации используется... (выберите один вариант ответа)

- а) модель «Пять сил конкуренции» М. Портера
- б) SWOT-анализ
- в) PEST- анализ
- г) SNW- анализ

4. Метод стратегического анализа, позволяющий определить слабые и сильные стороны организации, ее возможности угрозы – это... (выберите один вариант ответа)

- а) модель «Пять сил конкуренции» М. Портера
- б) SWOT-анализ
- в) PEST- анализ
- г) SNW- анализ

5. Совокупность управленческих действий, направленных на повышение эффективности операционной, инвестиционной, финансовой и других видов деятельности предприятия – это... (выберите один вариант ответа)

- а) контроллинг
- б) планирование
- в) экономическая стратегия
- г) стратегический подход

Ключи

1.	г
2.	а
3.	г
4.	б
5.	в

6. Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите последовательность этапов процесса разработки корпоративной стратегии компании:

- а) формализация разработанной стратегии
- б) формирование бизнес-портфеля компании и разработка альтернатив развития
- в) постановка стратегических целей
- г) выделение бизнес-направлений и оценка их перспективности

Ключ

	вгба
--	------

Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»: на практике применять основные методы и модели принятия стратегических организационно-управленческих решений.

Задания открытого типа (вопросы для опроса):

1. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
2. Какие существуют группы методов принятия управленческих решений?
3. Какие методы управления рисками используются в практике стратегического менеджмента?
4. Охарактеризуйте понятие «эффективность управленческого решения».
5. Что определяет и какова роль функциональной стратегии организации?

Ключи

1.	К управленческим решениям предъявляют следующие требования: – единство целей; – научная обоснованность и правомочность; – ясность формулировок; – краткость формулировок принятого решения; – своевременность и оперативность принятия решений; – объективность.
2.	2 основные группы методов принятия управленческих решений: 1. Методы моделирования – базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач (модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования).

	2. Экспертные методы. Сущность экспертных методов принятия решений заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы (методы комиссий, мозговой атаки (коллективной генерации идей), Дельфи, сценариев, т.д.).
3.	3 основных метода оценки риска: 1. Статистический метод. 2. Экспертный метод. 3. Расчетно-аналитический метод.
4.	Эффективность управленческих решений (УР) – это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки иди реализации управленческого решения в организации. Эффективность УР разделяется на организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую и политическую.
5.	Функциональная стратегия определяет направление деятельности той или иной функциональной службы (или отдела) внутри одной сферы бизнеса. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности фирмы, а также создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей компании.

Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «владеть»: основными методами и моделями принятия стратегических организационно-управленческих решений и основами реализации их в практической деятельности.

Практические задания:

1. Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Определите тип стратегии фирмы.

2. Восемь потребителей (n) подали Центру свои заявки. Они таковы: 12, 3, 6, 1, 5, 7, 10, 2. Центр обладает ресурсом $R = 40$. Как должен быть распределен этот ресурс в соответствии с механизмом открытого управления?

3. Предприятие приобретает технологическую линию по производству йогуртов за 28,45 млн. ден. ед. Переменные затраты в расчете на одну единицу продукции равны 10 ден. ед., постоянные затраты (аренда, заработная плата и т.п.) – 4,8 млн. ден. ед. в месяц. Цена одного йогурта – 35 ден. ед. Прибыль от реализации одного йогурта – 3 ден. ед. Нормативный срок окупаемости капитальных вложений – 4,5 года.

Спрогнозируйте:

- при каком минимальном обороте окупятся затраты на приобретение технологической линии;
- прибыль от реализации йогуртов в год;
- фактический срок окупаемости линии.

4. Интенсивность равномерного спроса составляет 200 телевизоров в год. Организационные издержки для одной партии составляют 20 тыс. Цена единицы товара составляет 1 тыс., а издержки содержания телевизоров составляют 0,1 тыс. за один телевизор в год.

Найти оптимальный размер партии, число поставок и продолжительность цикла.

5. Предприятие планирует выпустить изд. А 30 тыс. шт. в год при норме времени на изготовление одного изделия 4 ч. И изд. Б – 50 тыс. шт. при норме времени 2 ч. Потери времени по уважительной причине составили 10% от режимного фонда времени, коэффициент выполнения норм выработки – 1,2. Количество рабочих дней в году – 300, продолжительность смены – 8 ч.

Определить потребность предприятия в производственных рабочих на планируемый год.

Ключи

1.	Стратегия вертикальной интеграции. Ее суть – в расширении сферы деятельности компании в отдельно взятой отрасли. Фирмы могут расширять свою деятельность по направлению к поставщикам (назад) и/или (вперед) по направлению к конечному пользователю или продукту.
2.	Ответ: $x_1 = 8$; $x_2 = 3$; $x_3 = 6$; $x_4 = 1$; $x_5 = 5$; $x_6 = 7$; $x_7 = 8$; $x = 2$.
3.	Безубыточный объем продаж в год = 2304000 шт. Прибыль при этом составит = 6912000 ден. ед. в год. Фактический срок окупаемости – 4 года 1 месяц.
4.	Оптимальный размер партии составляет 894 телевизора, число поставок – 2,24, продолжительность цикла 163 дня.
5.	Необходимое количество рабочих – 83 человека.

ОПК-3.3. Содействует реализации предлагаемых организационно-управленческих решений с учетом сложной и динамичной среды.

Первый этап (пороговый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «знать»: роли, функции и задачи управленца в современной организации; основные методы стратегического менеджмента; факторы внешней и внутренней среды предприятия, неопределенности и риска, социально-экономические последствия их влияния на экономическую ситуацию и финансово-хозяйственную деятельность предприятий и организаций.

Тестовые задания закрытого типа:

1. Выявление и анализ трендов окружения, установление целей для организации в целом, построение иерархии целей, установление индивидуальных целей – это... (выберите один вариант ответа)

- а) этапы разработки стратегии
- б) фазы установления целей
- в) функции целей
- г) задачи организации

2. Совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение, – это... (выберите один вариант ответа)

- а) внешняя среда организации
- б) внутренняя среда организации
- в) конкурентная среда
- г) факторы прямого влияния

3. Среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений – это... (выберите один вариант ответа)

- а) внешняя среда организации
- б) внутренняя среда организации
- в) конкурентная среда
- г) научно-техническая среда

4. Поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг), посредники, конкуренты создают... (выберите один вариант ответа)

- а) макросреду организации
- б) микросреду организации
- в) внутреннюю среду организации
- г) конкурентную среду организации

5. Производство, персонал, маркетинг, организация управления, финансы, культура и имидж предприятия – элементы... (выберите один вариант ответа)

- а) макросреды организации
- б) микросреды организации
- в) внутренней среды организации
- г) конкурентной среды организации

Ключи

1.	б
2.	а
3.	б
4.	б
5.	в

6. Прочитайте текст и установите соответствие.

Найдите соответствующие стратегиям источники их конкурентных преимуществ.

<i>Стратегия</i>	<i>Источник конкурентных преимуществ</i>
1. Дифференциации	а) наличие у продукции уникальных свойств с точки зрения относительно узкого сегмента потребителей
2. Фокусирования	б) радикальное изменение технологии, высокая чувствительность к степени загрузки мощностей
3. Инноваций	в) низкая стоимость продукции
4. Минимизации издержек	г) действительные или декларируемые отличия от продукции, сервиса, персонала, имиджа конкурентов
	д) создание новой продукции или технологии, имеющих значительно более высокую конкурентоспособность

Запишите в таблицу выбранные буквы под соответствующими цифрами

1	2	3	4
г	а	д	в

Второй этап (продвинутый уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «уметь»: анализировать социально значимые проблемы и процессы; проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

Задания открытого типа (вопросы для опроса):

1. Какие выделяют виды стратегического управления, используемые в зависимости от степени нестабильности внешней среды?
2. В чем заключается преимущество, полученное от применения стратегии синергизма?
3. Раскройте содержание понятия «производственная стратегия» предприятия.
4. Охарактеризуйте Модель конкуренции М. Портера.
5. Что такое SWOT-анализ и зачем он нужен?

Ключи

1.	Виды стратегического управления, используемые в зависимости от степени нестабильности внешней среды: 1) управление на основе экстраполяции тенденций (долгосрочное планирование); 2) управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций); 3) ранжирование стратегических задач, управление по слабым сигналам и управление в условиях стратегических неожиданностей.
2.	Стратегия синергизма состоит в получении конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц в одних руках. Умение управлять синергизмом создает конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне предприятия в целом и, в конечном счете, проявится на различных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств.
3.	Производственная стратегия – подсистема корпоративной стратегии предприятия; программа действий, направленных на создание и реализацию продукции, ориентированная на длительный период, включающая способы эффективного использования производственных мощностей в целях получения конкурентных преимуществ.
4.	Согласно модели Портера, уровень отраслевой конкуренции зависит от воздействия пяти конкурентных сил на деятельность организации: – попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью товаров заменителей; – конкуренция между фирмами в отрасли; – угроза появления новых конкурентов; – рыночная власть поставщиков сырья и используемые ими средства воздействия; – рыночная власть потребителей продукции и используемые ими средства воздействия.
5.	SWOT-анализ — метод стратегического планирования, для оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на развитие компании. SWOT-анализ нужен, чтобы оценить сильные и слабые стороны компании и определить перспективы развития и угрозы извне. Что такое SWOT. S – Strengths (сильные стороны), W – Weaknesses (слабые стороны), O – Opportunities (возможности), T – Threats (угрозы).

Третий этап (высокий уровень) – показывает сформированность показателя компетенции «владеть»: методами принятия стратегических решений в управлении деятельностью организаций; принятия эффективных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.

Практические задания:

1. Определите степень согласованности мнений экспертов (табл.), для чего:

- оцените среднеарифметическое число рангов;
- оцените сумму квадратов отклонений от среднего;
- оцените значение коэффициента конкордации, показывающего согласованность

мнений экспертов:
$$W = \frac{12S}{n^2 \cdot (m^3 - m)},$$

где S – сумма квадратов отклонений всех оценок рангов каждого объекта экспертизы от среднего значения;

m – число экспертов;

n – число объектов экспертизы.

Коэффициент конкордации изменяется в диапазоне $0 < W < 1$, причем 0 – полная несогласованность, 1 – полное единодушие.

Таблица данных для оценки согласованности мнений пяти экспертов

Номер объекта экспертизы	Оценка эксперта					Сумма рангов	Отклонение от среднего	Квадрат отклонения
	1	2	3	4	5			
1	4	6	4	4	3			
2	3	3	2	3	4			
3	2	2	1	2	2			
4	6	5	6	5	6			
5	1	1	3	1	1			
6	5	4	5	6	5			
7	7	7	7	7	7			

2. Компания имеет возможность производить 150000 шт. изделий в год, но постоянно производит только 130000 шт. изделий, реализуя их по цене 40 ден. ед. за штуку.

При этом объеме производства издержки на единицу продукции составили:

- сырье и материалы – 16 ден. ед.;
- заработная плата производственных рабочих – 8 ден. ед.;
- прочие переменные издержки – 4 ден. ед.;
- постоянные накладные расходы – 6 ден. ед.

Компания получила спецзаказ на дополнительные 10000 шт. изделий при цене реализации 33 ден. ед. При этом заказе постоянные издержки увеличиваются на 2 ден. ед. на каждое изделие. Компания подсчитала, что финансовым результатом будет убыток и отказалась от заказа. Показать экономическими расчетами, права ли компания, отказавшись от дополнительного заказа.

3. Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия.

Определите тип стратегии фирмы.

4. Самолетом из города А в город В можно добраться за 1 ч, а автобусом – за 5 ч. Стоимость билета на самолет 500 ден. ед., на автобус – 100 ден. ед.

Рассчитайте минимальный часовой заработок, начиная с которого выгодным станет передвижение (в рабочее время) на самолете.

5. В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую часть рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

Ключи

1.	$W = 0,9$. Следовательно, можно сделать вывод, что мнение экспертов отличается высокой степенью согласованности.
2.	Фирма приняла верное решение, отказавшись от дополнительного заказа, поскольку финансовый результат от его реализации является убытком. Финансовый результат = - 30000 ден. ед.
3.	Стратегия отступления – обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли.
4.	Передвижение на самолете становится экономически целесообразным, если часовой заработок превышает 100 ден. ед.
5.	Тип, к которому относится бизнес-область, можно определить как слабеющая «собака». К слабеющим «собакам» рекомендуется применять стратегию «сбора урожая», «сокращения» или «ликвидации», в зависимости от того, какой вариант может принести наибольшие выгоды.

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме устного экзамена.

Вопросы для экзамена

1. Понятие стратегического менеджмента и его основные особенности.
2. Основные этапы становления стратегического менеджмента.
3. Основные концепции стратегического менеджмента.
4. Этапы цикла стратегического менеджмента.
5. Целеполагание в стратегическом менеджменте.
6. Основные различия стратегического и оперативного управления.
7. Стратегические цели и методы их разработки. Классификация целей.
8. Миссия организации: значение и технологии определения.
9. Макроокружение организации и его компоненты.
10. Микроокружение организации и его компоненты.
11. Мониторинг факторов макро и микросреды организации.
12. Структура и характеристики внутренней среды организации.
13. Содержание и принципы проведения стратегического анализа среды предприятия.
14. Анализ внешней среды организации.
15. Разработка стратегического видения и миссии организации.
16. Методика SWOT-анализа.
17. Анализ внешней и внутренней среды предприятия.
18. Методика анализа факторов внешней среды: PEST – анализ.
19. Портфельный анализ: метод Бостонской консультационной группы (BCG).
20. Матрица Мак-Кинзи: методика построения.

21. Матрица И. Ансоффа «Товар – рынок».
22. Эталонные стратегии предприятия.
23. Стратегии концентрированного роста.
24. Стратегии интегрированного роста.
25. Стратегии диверсифицированного роста.
26. Стратегии сокращения.
27. Конкурентные преимущества предприятия как основа формирования конкурентной стратегии.
28. Система ценностей М. Портера.
29. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
30. Конкурентные стратегии, базирующиеся на достижении конкурентных преимуществ.
31. Конкурентные стратегии, основанные на доле рынка предприятия.
32. Функциональные стратегии предприятия.
33. Стратегия маркетинга.
34. Финансовая стратегия.
35. Стратегия инноваций.
36. Производственная стратегия предприятия.
37. Стратегия управления персоналом.
38. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
39. Понятие стратегической альтернативы.
40. Методы анализа конкурентной позиции предприятия.
41. Основные показатели анализа отрасли.
42. Выбор стратегической альтернативы. Критерии выбора альтернативных стратегических решений.
43. Роль корпоративной культуры в реализации стратегии.
44. Стратегический план и его структура.
45. Процесс реализации стратегии предприятия.
46. Стратегические изменения. Сопротивление стратегическим изменениям.
47. Стратегический контроль.
48. Оценка реализации стратегии и ее корректировка.
49. Риски в стратегическом управлении, их виды и критерии оценки.
50. Методы управления рисками: поглощение риска; избежание риска, удержание риска, передача риска, сокращение риска.
51. Цели и основные этапы портфельного анализа.
52. Методы стратегического управления.
53. Управление посредством выбора стратегических позиций.
54. Управление на основе ранжирования стратегических задач.
55. Управление по слабым и сильным сигналам.
56. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
57. Управление стратегическими задачами.
58. Методы реагирования на изменения внешней среды.
59. Ключевые факторы успеха и конкурентоспособность организации
60. Основные этапы разработки стратегии предприятия.
61. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, особенности.
62. Стратегии дифференциации. Виды дифференциации.
63. Модели стратегического выбора.
64. Модель стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта.
65. Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия.
66. Цели и основные методы стратегического анализа внутренней среды предприятия.
67. Анализ сильных и слабых сторон организации.

- 68. Особенности стратегического менеджмента в организациях АПК.
- 69. Взаимосвязь и различия корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий.
- 70. Место маркетинга в стратегическом управлении предприятием. Функции стратегического маркетинга.
- 71. Роль стратегии в антикризисном управлении.
- 72. Базовые стратегии антикризисного управления.
- 73. Факторы международной среды и разновидности внешнеэкономической деятельности.
- 74. Стратегические решения и их значение.
- 75. Роль высшего руководства предприятия в принятии стратегических решений.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для выполнения практических заданий студенту необходимы ручка, листы для черновых подсчетов, калькулятор.

Текущий контроль

Тестирование для проведения текущего контроля проводится в письменной форме или с помощью Системы дистанционного обучения Moodle. На тестирование отводится 10 минут. Каждый вариант тестовых заданий включает 10 вопросов. Количество возможных вариантов ответов – 4 или 5. Студенту необходимо выбрать один правильный ответ. За каждый правильный ответ на вопрос присваивается 10 баллов. Шкала перевода: 9-10 правильных ответов – оценка «отлично» (5), 7-8 правильных ответов – оценка «хорошо» (4), 6 правильных ответов – оценка «удовлетворительно» (3), 1-5 правильных ответов – оценка «неудовлетворительно» (2).

Опрос как средство текущего контроля проводится в форме устных ответов на вопросы. Студент отвечает на поставленный вопрос сразу, время на подготовку к ответу не предоставляется.

Практические задания как средство текущего контроля проводятся в письменной форме. Студенту выдается задание и предоставляется 10 минут для подготовки к ответу.

Промежуточная аттестация

Экзамен проводится в устной форме. Из экзаменационных вопросов составляется 20 экзаменационных билетов. Каждый билет состоит из трех вопросов. Комплект экзаменационных билетов представлен в учебно-методическом комплексе дисциплины.

На подготовку к ответу студенту предоставляется 20 минут.