

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цыбинов Балдун Баторович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 12.09.2024 16:00:29  
Уникальный программный ключ:  
056af948c3e48c6f3c571e429957a8ae7b757ae8

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Бурятская государственная сельскохозяйственная академия  
имени В.Р. Филиппова»**

**Агрономический факультет**

**СОГЛАСОВАНО**  
Заведующий  
выпускающей кафедрой  
Растениеводство,  
луговое хозяйство и  
плодоовощеводство

\_\_\_\_\_  
уч. ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
ФИО

\_\_\_\_\_  
подпись

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан агрономического  
факультета

\_\_\_\_\_  
уч. ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
ФИО

\_\_\_\_\_  
подпись

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
дисциплины (модуля)**

**Б1.О.06 Стратегический менеджмент на предприятии АПК**

**Направление подготовки 35.04.04 Агрономия  
Направленность (профиль) Лекарственное растениеводство**

Обеспечивающая преподавание дисциплины кафедра

магистр  
Менеджмент

Разработчик (и)

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
уч.ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
И.О.Фамилия

Внутренние эксперты:  
Председатель методической  
комиссии Агрономического  
факультета

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
уч.ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
И.О.Фамилия

Заведующий методическим  
кабинетом УМУ

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
И.О.Фамилия

## ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) является обязательным обособленным приложением к Рабочей программе дисциплины (модуля) и представлены в виде оценочных средств.
2. Оценочные материалы является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися указанной дисциплины (модуля).
3. При помощи оценочных материалов осуществляется контроль и управление процессом формирования обучающимися компетенций, из числа предусмотренных ФГОС ВО в качестве результатов освоения дисциплины (модуля).
4. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) включает в себя:
  - оценочные средства, применяемые при промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины (модуля).
  - оценочные средства, применяемые в рамках индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО;
  - оценочные средства, применяемые для текущего контроля;
5. Разработчиками оценочных материалов по дисциплине (модулю) являются преподаватели кафедры, обеспечивающей изучение обучающимися дисциплины (модуля) в Академии. Содержательной основой для разработки оценочных материалов является Рабочая программа дисциплины (модуля).

**1. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ**  
**учебной дисциплины (модуля), персональный уровень достижения которых проверяется**  
**с использованием представленных в п. 3 оценочных материалов**

Компетенции, в формировании которых задействована дисциплина		Код и наименование индикатора достижений компетенции	Компоненты компетенций, формируемые в рамках данной дисциплины (как ожидаемый результат ее освоения)		
код	наименование		знать и понимать	уметь делать (действовать)	владеть навыками (иметь навыки)
1		2	3	4	5
<b>Универсальные компетенции</b>					
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД-1 <sub>УК-2</sub> Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения, способен видеть образ результата деятельности и планировать последовательность шагов для достижения данного результата, формирует план-график реализации проекта в целом и план контроля его выполнения. Организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами. Представляет публично результаты проекта (или отдельных его этапов) в форме отчетов, статей, выступлений на научно-практических семинарах и конференциях. Предлагает возможные пути (алгоритмы) внедрения в практику результатов проекта (или	- типы проектов и сферы их применения; последовательность этапов жизненного цикла проекта; способы контроля выполнения проекта; способы представления результатов проекта; пути внедрения результатов проекта в практику;	- разрабатывать концепцию проекта; уметь планировать этапы проекта; координировать работу участников проекта; предлагать пути внедрения в практику результатов проекта;	- навыками управления проектами на всех этапах их жизненного цикла;

		осуществляет его внедрение).			
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИД-1 <sub>ук-3</sub> Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды, распределяя поручения и делегируя полномочия членам команды, для достижения поставленной цели, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми взаимодействует.	-способы организации и руководства работой команды, стратегии для достижения поставленной цели;	-организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	-навыками организации и руководства работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>					
ОПК-6	Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства	ИД-1 <sub>опк-6</sub> Умеет работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом, определяет задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации с применением методов управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности и работой.	-методы управления коллективами и организации процессов производства;	-управлять коллективами и организовывать процессы производства;	-навыками управления коллективами и организации процесса производства;

## 2. РЕЕСТР

### элементов оценочных материалов по дисциплине (модулю)

Группа оценочных средств	Оценочное средство или его элемент	
	Наименование	
1	2	
1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины	Перечень вопросов к зачету	
	Критерии оценивания	
2. Средства для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов (ВАРО)	Не предусмотрены учебным планом	
3. Средства для текущего контроля	Комплект заданий для практических работ	
	Критерии оценивания	
	Шкала оценивания	
	Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов	
	Критерии оценивания	
	Шкала оценивания	
	Кейс-задачи	
	Критерии оценивания	
Шкала оценивания		
Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся		

	Критерии оценивания
	Шкала оценивания
	Комплект тестовых заданий
	Критерии оценивания
	Шкала оценивания

### 3. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций в рамках дисциплины (модуля)

Код и название компетенции	Код индикатора достижений компетенции	Индикаторы компетенции	Показатель оценивания – знания, умения, навыки (владения)	Уровни сформированности компетенций				Формы и средства контроля формирования компетенций
				компетенция не сформирована	минимальный	средний	высокий	
				Оценки сформированности компетенций				
				2	3	4	5	
				Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»	
				Характеристика сформированности компетенции				
			Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений и навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Критерии оценивания								
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД-1 <sub>УК-2</sub>	Полнота знаний	Знает и понимает основные понятия и принципы стратегического менеджмента на предприятии и АПК	Не знает этапы жизненного цикла проекта;	Знает удовлетворительно этапы жизненного цикла проекта;	Знает хорошо этапы жизненного цикла проекта;	Знает отлично этапы жизненного цикла проекта;	Перечень вопросов к зачету Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов Комплект заданий для практических работ Кейс-задачи Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся Комплект тестовых заданий
		Наличие умений	Умеет применять полученные знания в профессиональной деятельности	Не умеет управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;	Умеет удовлетворительно управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;	Умеет хорошо управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;	Умеет отлично управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;	
		Наличие навыков (владение опытом)	Владеет научными приемами разработки перспектив эффективно	Не владеет навыками управления проектами на всех этапах их жизненного цикла;	Владеет удовлетворительно навыками управления проектами на всех этапах их жизненного цикла;	Владеет хорошо навыками управления проектами на всех этапах их жизненного цикла;	Владеет отлично навыками управления проектами на всех этапах их жизненного цикла;	

			го развития отраслей растениеводства на сельскохозяйственных предприятиях и крестьянских (фермерских) хозяйствах;					
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИД-1 <sub>ук-3</sub>	Полнота знаний	Знает и понимает способы реализации принципов и концептуальных основ стратегического менеджмента на предприятии и АПК;	Не знает способы организации и руководства работой команды, стратегии для достижения поставленной цели;	Знает удовлетворительно способы организации и руководства работой команды, стратегии для достижения поставленной цели;	Знает хорошо способы организации и руководства работой команды, стратегии для достижения поставленной цели;	Знает отлично способы организации и руководства работой команды, стратегии для достижения поставленной цели;	Перечень вопросов к зачету Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов Комплект заданий для практических работ Кейс-задачи Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся Комплект тестовых заданий
		Наличие умений	Умеет осуществлять техническое обоснование проектов в профессиональной деятельности;	Не умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	Умеет удовлетворительно организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	Умеет хорошо организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	Умеет отлично организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	
		Наличие навыков (владение опытом)	Владеет навыками оценки экономической эффективности инвестиционных проектов;	Не владеет навыками организации и руководства работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	Владеет удовлетворительно навыками организации и руководства работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	Владеет хорошо навыками организации и руководства работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	Владеет отлично навыками организации и руководства работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	
ОПК-6. Способен управлять коллективам	ИД-1 <sub>опк-6</sub>	Полнота знаний	Знает и понимает основные понятия и	Не знает методы управления коллективами и организации процессов производства;	Знает удовлетворительно методы управления коллективами и	Знает хорошо методы управления коллективами и организации	Знает отлично методы управления коллективами и организации	Перечень вопросов к зачету Комплект

и и организовыв ать процессы производства			принципы стратегичес кого менеджмен та на предприятии и АПК		организации процессов производства	процессов производства;	процессов производства;	контрольных вопросов для проведения устных опросов Комплект заданий для практических работ Кейс-задачи Комплект заданий для самостоятельно й работы обучающихся Комплект тестовых заданий
	Наличие умений	Умеет применять полученные знания в профессион альной деятельнос ти	Не умеет управлять коллективами и организовывать процессы производства;	Умеет удовлетворительно управлять коллективами и организовывать процессы производства;	Умеет хорошо управлять коллективами и организовывать процессы производства;	Умеет отлично управлять коллективами и организовывать процессы производства;		
	Наличие навыков (владение опытом)	Владеет научными приемами разработки перспектив эффективно го развития отраслей растениево дства на сельскохозя йственных предприяти ях и крестьянски х (фермерски х) хозяйствах;	Не владеет навыками управления коллективами и организации процесса производства;	Владеет удовлетворительно навыками управления коллективами и организации процесса производства;	Владеет хорошо навыками управления коллективами и организации процесса производства;	Владеет отлично навыками управления коллективами и организации процесса производства;		



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

**4.1. Типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков**

**4.1.1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины**

<b>Нормативная база                      проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины:                      Б1.О.06 Стратегический менеджмент на предприятии АПК</b>	
1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ФГБОУ ВО Бурятская ГСХА»	
<b>Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины (модуля)</b>	
1	2
<b>Цель промежуточной аттестации -</b>	установление уровня достижения каждым обучающимся целей и задач обучения по данной дисциплине, изложенным в п.2.2 настоящей программы
<b>Форма промежуточной аттестации -</b>	зачёт
<b>Место процедуры получения зачёта в графике учебного процесса</b>	1) участие обучающегося в процедуре получения зачёта осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на изучение дисциплины 2) процедура проводится в рамках ВАРО, на последней неделе семестра
<b>Основные условия получения обучающимся зачёта:</b>	1) обучающийся выполнил все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитался об их выполнении в сроки, установленные графиком учебного процесса по дисциплине
<b>Процедура получения зачёта -</b>	Представлены в оценочных материалах по данной дисциплине
<b>Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков:</b>	

**Перечень вопросов к зачету**

1. SWOT анализ (УК-2)
2. Анализ внешней среды организации (УК-2)
3. Анализ внутренней среды организации (УК-3)
4. Анализ среды организации (УК-3)
5. Задачи и функции стратегического менеджмента (УК-3)
6. Концепция стратегического менеджмента (УК-2)
7. Матрица Бостонской консультативной группы (ОПК-6)
8. Матрица Ансоффа (УК - 3)
9. Методы анализа внешней среды (УК – 3)
10. Миссия и цели предприятия (УК-2)
11. Модель стратегических решений (УК - 3)
12. Понятие реализации стратегии (УК - 3)
13. Понятие стратегии (УК - 3)
14. Процесс стратегического менеджмента (УК-2)
15. Стратегии диверсифицированного роста (УК-3)
16. Стратегии интегрированного роста (УК - 3)
17. Стратегии концентрированного роста (ОПК-6)
18. Стратегии портфельной матрицы Бостонской консультативной группы (ОПК-6)
19. Стратегии сокращения (УК-3)
20. Стратегические программы (УК-3)
21. Сущность портфельного анализа (УК - 3)
22. Сущность стратегического менеджмента (УК - 3)
23. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная (УК - 2)
24. Функции стратегического менеджмента (УК - 2)
25. Цели и основные этапы портфельного анализа (УК - 3)
26. Эталонные стратегии развития (УК – 3)
27. Сопротивление изменениям в процессе стратегических преобразований. (УК-2)
28. Стратегии диверсификации. Разновидности и особенности. Примеры (УК - 3).
29. Стратегии для конкуренции в новых отраслях (УК-2)
30. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в зрелости. (УК-3)
31. Стратегии для организаций, следующих за отраслевым лидером. Примеры. (УК-3)
32. Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии. Примеры. (УК-3)
33. Стратегии для фирм в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада. (УК-3)
34. Стратегии организаций, занимающих лидирующие отраслевые позиции. Примеры. (УК-3)
35. Стратегические позиции крупных ПХС. Примеры. (УК-3)

36. Стратегические позиции малых ПХС. Примеры. (УК-3)
37. Стратегические позиции средних ПХС. Примеры. (УК-3)
38. Стратегический анализ внешней среды. (УК-3)
39. Стратегическое управление: эволюция научных взглядов, основоположники теории, основные научные школы. (УК - 3)
40. Стратегия глобализации. Пример. (УК - 3)
41. Стратегия достижения конкурентного преимущества за счет дифференциации продукции. Примеры. (УК - 3)
42. Стратегия достижения конкурентного преимущества за счет снижения издержек. Примеры. (УК – 1)
43. Стратегия международной диверсификации. Пример. (УК - 2)
44. Стратегия производства. Выбор ассортимента продукции. Примеры. (УК-3)
45. Стратегия связанной диверсификации. Пример. (УК - 3)
46. Стратегия фокусирования. Разновидности и особенности. Примеры. (УК-2)
47. Стратегия ценообразования. Разновидности и особенности. Примеры. (УК - 3)
48. Стратегия Основные черты и концептуальные положения. (УК - 3)
49. Управление в условиях слабых сигналов. (УК - 3)
50. Управление посредством выбора стратегических позиций. (УК - 3)
51. Управление процессом реализации стратегии развития предприятия. (ОПК-6)
52. Управление с помощью ранжирования стратегических задач. (ОПК-6)
53. Уровни стратегии: корпоративный, деловой, функциональный. (УК-3)
54. Факторы успеха, способствующие достижению целей. (УК-2)
55. Финансово-инвестиционная стратегия фирмы. (УК-3)
56. Функциональные частные стратегии предприятия. (УК-3)
57. Циклы деловой активности экономики, состояния ПХС и их взаимосвязь с выбором экономической стратегии. Примеры. (УК-2)
58. «Цепочка ценностей» фирмы М. Портера. (ОПК-6)
59. Элементы и факторы внешней среды. Макросреда. Микросреда. Отраслевые факторы. Рыночные факторы. (УК - 2)
60. Элементы и этапы разработки стратегии. Схема процесса формирования и реализации стратегии. (УК - 2)
61. Виды технологий. Выбор технологии производства продукции. (УК-3)
62. Возникновение стратегического соответствия (СС) при диверсификации в родственные отрасли. Использование преимуществ СС. (УК-3)
63. Выбор стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла выпускаемой продукции.
64. Выбор стратегии маркетинга. Примеры. (УК-2)
65. Выбор стратегических приоритетов. (УК-3)
66. Выделение стратегических зон хозяйствования. Оценка привлекательности СЗХ. (УК-2)
67. Конкурентный статус фирмы (КСФ). Определение КОФ. Зависимость выбора стратегии от КСФ. (УК - 3)
68. Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля диверсифицированной компании. (УК - 3)
69. Корпоративные стратегии для диверсифицированных компаний (ОПК-6)
70. Корпоративные стратегии продажи и ликвидации бизнеса. (ОПК-6)
71. Матрица «Мак-Кинзи»: сущность, особенности, преимущества и недостатки. (ОПК-6)
72. Матрица «продукт-рынок»: сущность, особенности, преимущества и недостатки. (ОПК-6)
73. Матрица «Шелл»: сущность, особенности, преимущества и недостатки. Примеры. (ОПК-6)
74. Матриц БКГ: сущность, особенности, преимущества и недостатки. (УК - 2)
75. Модели описания конкуренции на отраслевых рынках. (УК - 3)
76. Мотивы нововведений. Инновационные стратегии: разновидности и особенности. Примеры. (УК-3)
77. Общая стратегическая модель М. Портера. (УК-3)
78. Определение конкурентной позиции фирмы. Построение конкурентной «карты рынка». (УК - 3)
79. Определение миссии и целей предприятия. Примеры. (УК-3)
80. Основные различия между долгосрочным и стратегическим планированием. (УК-2)
81. Основные типы корпоративных стратегий. (УК - 3)
82. Понятие риска. Виды рисков. Оценка риска стратегических проектов. (УК-2)
83. Производственная система. Стратегический выбор в условиях ограниченности ресурсов. (УК-2)
84. Разработка организационной структуры управления в соответствии со стратегией. (УК - 3)

#### 4.1.2. Средства

## для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО

Не предусмотрены учебным планом

### 5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Критерии оценки к зачету

*зачет (86-100 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему систематические и глубокие знания учебно-программного материала, умения свободно выполнять задания, предусмотренные программой в типовой ситуации (с ограничением времени) и в нетиповой ситуации, знакомство с основной и дополнительной литературой, усвоение взаимосвязи основных понятий дисциплины в их значении приобретаемой специальности и проявившему творческие способности и самостоятельность в приобретении знаний.

*зачет (71-85 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешное выполнение заданий, предусмотренных программой в типовой ситуации (с ограничением времени), усвоение материалов основной литературы, рекомендованной в программе, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшей работы над литературой и в профессиональной деятельности.

*зачет (56-70 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, достаточном для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, знакомство с основной литературой, рекомендованной программой, умение выполнять задания, предусмотренные программой.

*незачет (менее 56 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, слабые побуждения к самостоятельной работе над рекомендованной основной литературой. Оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании академии без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

### 6. Оценочные материалы для организации текущего контроля успеваемости обучающихся

#### Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов

Раздел 1. Стратегический менеджмент и конкурентные преимущества предприятий АПК

Тема 1. Правовое и государственное регулирование предпринимательской деятельности в

АПК

1. Предпосылки к стратегическому управлению на предприятии АПК
2. Основные отличительные черты и концептуальные положения стратегии
3. Долгосрочное и стратегическое планирование
4. Требования к менеджменту при стратегическом подходе

Тема 2. Конкуренция в системе предпринимательства.

1. Внешняя среда предприятия. Макро- и микросреда
2. Понятие «отрасли» с точки зрения стратегического управления. Модель «пята сил конкуренции» М. Портера

3. Оценка степени нестабильности внешней среды

3. Управление в условиях слабых сигналов

4. Управление путем ранжирования стратегических задач

5. Ключевые факторы успеха

6. Модель национального ромба М. Портера

Тема 3. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в АПК.

Инвестиционная и коммерческая деятельность предпринимателя.

1. Миссия фирмы. Причины формулирования миссии.
2. Иерархия стратегических целей предприятия. Виды и их классификация.

Раздел 2. Стратегическое управление на предприятии АПК

Тема 4. Персонал предприятия как объект управления. Система управления персоналом организации.

1. Сущность кадровой политики организации и её особенность на современном этапе

2. Стратегия управления персоналом

3. Этапы реализации стратегии управления персоналом

Тема 5. Профессиональный отбор и прием на работу, критерии и методы оценки персонала.

Мотивация, стимулирование и обучение персонала.

1. Технология набора персонала

2. Методы набора персонала

3. Способы мотивации и стимулирования персонала
  4. Решение практического задания
- Тема 6. Планирование производства на предприятиях АПК.
1. Основные элементы стратегии маркетинга
  2. Стратегии конкурентоспособности
  3. Стратегии фирм на разных этапах жизненного цикла отрасли
  4. Стратегия ценообразования. Разновидности ценовых стратегий
  5. Основные этапы стратегий диверсификации
  6. Стратегия внешнеэкономической деятельности

Тема 7. Производственный менеджмент на предприятиях АПК.

1. Производственная система
2. Стратегический выбор в условиях ограниченности ресурсов и ограниченного спроса
3. Выбор стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла выпускаемой продукции
4. Виды технологий
5. Выбор стратегических хозяйственных зон. Формирование товарного ассортимента

Тема 8. Информационное обеспечение управления в АПК

1. Разработка организационной структуры управления в соответствии со стратегией
2. Проектирование систем управления
3. Бюджет финансирования стратегии
4. Особенности стратегического контроля

#### Критерии оценивания:

- правильность ответа по содержанию вопроса (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость устного ответа во времени с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

#### Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно
71-85 баллов «хорошо»	Обучающийся достаточно полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно. Допускает 1-2 ошибки, исправленные с помощью наводящих вопросов
56-70 баллов «удовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений заданного вопроса, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующий вопрос, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом

#### Комплект заданий для практических работ

Тема. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в АПК.

Инвестиционная и коммерческая деятельность предпринимателя.

#### Деловая ситуация

1. Рассмотрите SWOT-матрицу, составленную СПК «Победа»

Таблица 1. SWOT-анализ	
<b>Сила:</b>	<b>Слабость:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- признанный лидер рынка;</li> <li>- собственная технология;</li> <li>- более низкие издержки (преимущество по издержкам);</li> <li>- опыт в разработке новых услуг;</li> <li>- проверенный менеджмент;</li> <li>- лучшие возможности предоставления услуг</li> <li>- превосходные технологические навыки;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внутренние производственные проблемы;</li> <li>- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;</li> <li>- недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии.</li> </ul>
--	--

<b>Возможность:</b>	<b>Угроза:</b>
способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка; <ul style="list-style-type: none"> <li>- пути расширения ассортимента услуг, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов;</li> <li>- способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции;</li> <li>- ослабление позиций фирм-конкурентов;</li> <li>- возможность быстрого развития в связи с резким спросом на рынке;</li> <li>- появление новых технологий;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками;</li> <li>- медленный рост рынка;</li> <li>- растущая требовательность покупателей и поставщиков;</li> <li>- изменение потребностей и вкусов покупателей;</li> <li>- неблагоприятные демографические изменения</li> </ul>

2. Оценить все параметры матрицы (выделив главные силы, слабости, возможности, угрозы) и ответить на следующие вопросы, заполнив таблицу.

Что делать?	
Что развивать?	
С чем бороться?	
Что исключить?	

3. Определить содержание (что будет делать организация) и вид стратегии организации (см. теоретический минимум)

Тема. Персонал предприятия как объект управления. Система управления персоналом организации.

*Практическое задание*

1. Определить наиболее предпочтительную политику и стратегию управления персоналом на разных этапах жизненного цикла развития предприятия.

2. Оценить соответствие существующей политики и стратегии управления персоналом целям и стратегии развития предприятия/бизнеса (на примере конкретного предприятия).

3. Провести анализ соответствия стратегии управления персоналом корпоративной стратегии.

4. Оценить уровень эффективности стратегии управления персоналом конкретного предприятия.

Тема. Профессиональный отбор и прием на работу, критерии и методы оценки персонала.

Мотивация, стимулирование и обучение персонала.

*Практическое задание*

1. Составьте перечень признаков для отбора персонала (16-20).

2. Разделите признаки на 4 группы:

А - наиболее значимые признаки, отсутствие которых говорит о том, что претендент не может быть принят на работу;

Б – признаки второстепенной важности;

В – признаки третьей степени важности;

Г – наименее важные признаки.

3. Объясните вашу точку зрения.

4. Разработайте программу отбора персонала, позволяющую выявить наличие или отсутствие перечисленных вами признаков у претендентов.

Тема. Планирование производства на предприятиях АПК

*Деловая ситуация*

Когда Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного Подмосковского мясокомбината, предприятие находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос по 20 % в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре

заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки, путая, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляя в нее не те добавки, плохо перемешивая состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение 8 часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за определение улучшений в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Вместо увольнения было решено, что их переподготовка пройдет прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, например, работники предприятия оценивались:

- по их вкладу в групповую работу;
- по тому, как они общаются с членами группы;
- по их отношению к групповой работе как таковой;
- по дисциплине посещения работы;
- по соблюдению техники безопасности.

Кроме всего прочего, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения о графике работы, требуемом бюджете, по измерению качества и по обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующими причинами:

1. Люди хотят быть великими. И если это не так, то случается это по причине того, что этого не хочет руководство.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнять много разнообразных новых задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают мне, кто я есть и что есть моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам компании в целом.

Тема 7. Производственный менеджмент на предприятиях АПК.

*Практическое упражнение «Дерево целей» в организации*

Обучающимся необходимо составить таблицу, состоящую из пяти колонок. Обозначить каждую из них соответственно: стратегические цели, тактические цели, оперативные цели, локальные цели, частные цели. Определить из следующего списка вид каждой цели и вписать эту цель в соответствующую колонку.

- Изменение качества продукции;

- Формирование заказов и лимитов потребления на сырье, оборудование;
- Выполнение отдельных поручений;
- Проведение презентации в местном филиале;
- Проведение конкретных мероприятий по обеспечению подбора и оценки персонала;
- Увеличение доли рынка;
- Составление срочных прогнозов;
- Разработка и использование инноваций в технологии или управляющих системах;
- Отгрузка или получение товара на складе;
- Проверка работы регионального представительства;
- Внеплановая замена оборудования;
- Осуществление программ повышения квалификации, профессионального перепрофилирования;
- Увеличение объема продаж;
- Ликвидация или компенсация отклонений;
- Осуществление разовых действий.

## Тема 8. Информационное обеспечение управления в АПК

### *Деловая ситуация*

«Нижегородский масложиркомбинат» является в настоящее время частным предприятием. Организационно-правовая форма предприятия - открытое акционерное общество.

«Нижегородский масложиркомбинат» является одним из крупнейших предприятий пищевой промышленности Нижегородской области. На протяжении всего своего существования комбинат производит и реализует продукцию масложировой промышленности. Основными направлениями деятельности предприятия является выработка майонеза, маргарина, растительного масла, мыла.

Сегодня «Нижегородский масложиркомбинат» является одним из крупнейших российских предприятий своей отрасли, входит в пятерку крупнейших российских предприятий отрасли. Это современное, динамично развивающееся предприятие с большим потенциалом и перспективами.

По обслуживанию основных цехов работают шестнадцать вспомогательных служб. «Нижегородский масложиркомбинат» обладает высоким техническим потенциалом. Продукция вырабатывается на высоко автоматизированных поточных линиях известных фирм. Для изготовления полимерной тары также используются передовые технологии и импортное оборудование. Оборудование, необходимое производству поставляется из-за рубежа, главным образом из Германии.

Руководители отдела сбыта были вознаграждены только на основании увеличения объема проданных товаров. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта не уложился в рамки, установленные отделом кредитов. Это привело к сокращению возможностей получения кредитов, и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В этой ситуации кредитный отдел усугубляет конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишил отдел сбыта соответствующих комиссионных.

Дать краткую характеристику организации, определить миссию ее существования на рынке (название, организационно-правовая форма, дата создания, основные характеристики товаров и услуг). Спрогнозировать дальнейшее развитие ситуации.

### **Критерии оценивания:**

- правильность выполнения задания на практическую работу в соответствии с вариантом;
- степень усвоения теоретического материала по теме практической работы;
- способность продемонстрировать преподавателю навыки работы в инструментальной программной среде, а также применить их к решению типовых задач, отличных от варианта задания;
- качество подготовки отчета по практической работе;
- правильность и полнота ответов на вопросы преподавателя при защите работы.

### **Шкала оценивания**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнены все задания практической работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы
71-85 баллов «хорошо»	Выполнены все задания практической работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнены все задания практической работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания практической работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы

## Тема. Правовое и государственное регулирование предпринимательской деятельности в АПК Мираторг<sup>1</sup>

Владельцы холдинга "Мираторг" братья Линники умеют договариваться с властями. Благодаря беспрецедентной господдержке они создали крупнейший в России свиноводческий комплекс, а теперь замахнулись и на неосвоенный сегмент—производство говядины.

Сотрудникам свиноводческих комплексов холдинга "Мираторг" запрещено общаться со свиньями во внеурочное время. В собственных хозяйствах (а большинство сотрудников живет в деревнях) содержать этих животных категорически запрещено — это даже прописано в трудовых договорах. "Недавно мы обошли более 1300 подворий наших работников. Выявили 16 нарушителей, которых строго наказали",— рассказывает гендиректор входящего в "Мираторг" свинокомплекса "БелгоГен" Сергей Нефедов, пока мы объезжаем владения холдинга под Белгородом. Драконовские меры объяснимы. Сейчас, когда на юге России бушует африканская чума (вакцины от нее нет - фермы, где обнаружены заболевшие животные, сжигаются дотла), биобезопасность для "Мираторга" превыше всего. "Чтобы пройти на свиноферму, сотрудники принимают душ и переодеваются в спецодежду, включая даже нижнее белье". Свинофермы — главный актив "Мираторга". Они часть агрохолдинга, который компания построила в Белгородской области и в который за пять лет вложила 25 млрд. руб. Сейчас этот холдинг — крупнейший в России. В него входит зерновая компания, элеватор, комбикормовый завод, 10 свиноферм, предприятие по убою и первичной обработке мяса "Свинокомплекс Короча", логистические компании и дистрибуторские центры. В сумме свинокомплексы рассчитаны на производство 1,15 млн. голов в год. В 2009-м здесь было выращено более 840 тыс. товарного (идущего впоследствии на убой) поголовья. "Свинокомплекс Короча", запущенный в июне 2009-го, к концу года уже вышел на полную мощность: 2 млн. голов (недостающее сырье скупают в белгородских хозяйствах), или 165 тыс. тонн мяса в убойном весе. Немало, если учесть, что индустриальное производство свинины в России, по данным Росстата,— 800 тыс. тонн в год (еще 12 млн. тонн приходилось на личные подгородные хозяйства). Квоты на поставку импортной свинины— 500 тыс. тонн в год, и часть этого пирога также достается совладельцам "Мираторга" братьям Виктору и Александру Линникам, поскольку помимо производства они занимаются импортом мяса. Создав свою "свиную" империю, Линники собрались идти дальше: заняться производством мясного крупного рогатого скота (КРС). Если проект в Брянской области будет запущен, "Мираторг" станет лидером и в этом сегменте. "Во всем мире так. Сначала развивается птицеводство, поскольку период выращивания птицы — всего 42 дня. Потом свиноводство — шесть месяцев, и, наконец, КРС, где животное растет 1,8 года,— говорит президент "Мираторга" Виктор Линник.— Но чтобы крупномасштабные проекты развивались, их должно поддерживать государство. Надеюсь, оно к этому уже готово".

Несмотря на поставки в McDonald's и азиатские страны, а также планы по освоению Европы, у Линников патологически не получается вести совместное хозяйство с иностранцами. Хотя с них-то всей начиналось. В 1991- 1992 годах братья занимались организацией экскурсий для западных туристов. А в 1995-м стали импортировать мясо, создав компанию "Мираторг". "Довольно быстро поняли, что нужно организовывать свое производство,— вспоминает Виктор Линник - заниматься только импортом и дистрибуцией вещь неблагоприятная. Ты в этом случае торговец, перекупщик — и все негативное, что о тебе можно сказать, обязательно скажут".

В 2005-м, через два года после введения квот на импорт свинины, "Мираторг" стал совладельцем двух белгородских свинокомплексов, которые принадлежали французской компании BelgoFrance. Однако уже в 2007 году Линники выкупили у BelgoFrance ее долю и стали развиваться самостоятельно. "Французы за четыре года работы смогли создать стадо в 2,5 тыс. свиноматок, а мы за пять лет — в 53 тыс. Просто у нас разные подходы к управлению. Не сложилось у братьев и сотрудничество с бразильской Sadia, совместно с которой была построена "Конкордия". Предприятие мощностью 58 тыс. тонн продукции в год, в строительство которого было вложено 4,15 млрд руб., по словам Линника, сейчас загружено на 60%, а до того как прошлым летом "Мираторг" выкупил у Sadia ее 60-процентную долю, вообще простаивало. Глава "Мираторга" вновь грешит на разные стили работы. "У нас от принятия решения до его реализации проходит день. А у них может быть и три месяца,— объясняет Виктор Линник.— Возможно, поэтому Sadia поглотили в итоге (в 2009 году бразильская компания впервые в истории понесла убытки и была приобретена своим местным конкурентом Perdigo). Впрочем, и с российскими компаниями у "Мираторга" отношения не складываются. "Свинокомплекс Короча" Линники изначально строили вместе с другим крупным производителем свинины, тоже из Белгородской области,— компанией "Агро-Белогорье". Но довольно скоро братья выкупили ее долю и продолжили строительство самостоятельно.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Выделите сильные и слабые стороны компании.
2. Определите возможности и угрозы компании.

<sup>1</sup> Локтионова Е. Короли и мясо//Секрет фирмы - № 1-2(294) - 2010



### 3. Проведите портфельный анализ компании.

Тема. Конкуренция в системе предпринимательства.

Задача 1. Деловая ситуация

#### Дело принципов<sup>2</sup>

На российском рынке мороженого можно обнаружить сразу несколько противоречащих друг другу стратегий. Все успешные компании успешны по-разному. Нередко на одном и том же рынке игроки исповедуют диаметрально противоположные стратегии — но при этом добиваются одинакового эффекта.

Глава компании "Инмарко" Дмитрий Докин любит вспоминать, как прямые конкуренты из компании "Русский холод" поставили под окнами его квартиры свою фирменную палатку. Хотели ему насолить, но потом убрали — место было невыгодным, а ожидаемого раздражения у Докина палатка не вызвала.

"У нас слишком разные подходы к распространению продукции", - объясняет Докин. "Русский холод" 90% всех товаров доставляет в магазины самостоятельно, а "Инмарко" предпочитает продажи через дистрибуторов. Свои действия обе компании объясняют вполне логично: "Русский холод" утверждает, что увеличивает свою маржу, а в "Инмарко" считают, что местные продавцы лучше знают рынок.

Несмотря на разность подходов, обе компании работают весьма успешно. Правда, цели перед собой ставят разные. "Инмарко" считается лидером среди производителей мороженого, контролируя 162% рынка (в 2006-м — чуть больше 10%). Доля "Русского холода" за последний год практически не изменилась (6%), зато доходность у компании остается на уровне 20% при среднерыночном показателе 8-10%.

Рынок мороженого в России богат подобными примерами. Компания "Талосто", соизмеримая с "Инмарко" по доле рынка, продвигает товары с помощью массивной рекламы на телевидении и в прессе. "Инмарко" же предпочитает вкладывать средства в создание специальных стеллажей в магазинах, фирменных холодильников и в проведение акций в местах торговли. "Подход разный, а доля рынка схожа. Значит, правы и мы, и они", — констатирует Дмитрий Докин. Правда, добавляет, что прав все-таки он: рекламная акция заканчивается, а холодильник с фирменной символикой работает несколько лет.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Сформулируйте стратегии развития каждой компании. Какая из стратегий вам более близка?

2. Можно ли утверждать о правильности (эффективности) каждого из подходов компаний?

а) **Критерии оценивания:**

б) - соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам (адекватность проблеме и рынку);

в) - оригинальность подхода (новаторство, креативность);

г) - применимость решения на практике;

д) - глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения).

#### Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет оригинальный подход к решению поставленной проблемы, демонстрирует высокий уровень теоретических знаний, анализ соответствующих источников. Формулировки кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты применения предложенного решения конкретны, измеримы и обоснованы
71-85 баллов «хорошо»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет в основном традиционный подход с элементами новаторства, частично подкрепленный анализом соответствующих источников, демонстрирует хороший уровень теоретических знаний. Формулировки недостаточно кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты
56-70 баллов «удовлетворительно»	Предложенное решение требует дополнительной конкретизации и обоснования, в целом соответствует поставленной в задаче проблеме. При решении поставленной проблемы обучающийся применяет традиционный подход, демонстрирует твердые знания по поставленной проблеме. Предложенное решение содержит ошибки, уверенно исправленные после наводящих вопросов
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	е) Наличие грубых ошибок в решении ситуации, непонимание сущности рассматриваемой проблемы, неуверенность и неточность ответов после наводящих вопросов. Предложенное решение не обосновано и не применимо на практике

#### Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

Тема. Правовое и государственное регулирование предпринимательской деятельности в АПК

1. Дайте понятие стратегии. Отличается ли стратегия от плана?
2. Почему стратегическому управлению уделяется такое внимание в современной рыночной экономике?
3. В чем проявляется гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным управлением»?
4. Назовите основные отличия стратегического планирования от долгосрочного.
5. На какой срок разрабатывается стратегия предприятия?
6. Назовите принципы стратегического планирования.
7. Что является областями стратегического планирования?
8. На какие вопросы следует ответить при формировании стратегии?

Тема. Конкуренция в системе предпринимательства.

1. Что такое внешняя среда?
2. Назовите наиболее важные внешние факторы, с которыми имеет дело предприятие при анализе внешней среды и которые необходимо учитывать.
3. Каким образом оцениваются внешние опасности и возможности?
4. Что такое определённость внешней среды?
5. Какими могут быть изменения внешней среды?

Тема. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в АПК.

Инвестиционная и коммерческая деятельность предпринимателя.

1. Что такое миссия предприятия и цели предприятия?
2. Почему миссия имеет ценность для предприятия?
3. Может ли прибыль выступать в качестве миссии предприятия?
4. Попробуйте сформулировать свой вариант миссии и целей для выбранного вами одного из предприятий города.
5. Что является целью функционирования предприятия?

Тема. Персонал предприятия как объект управления. Система управления персоналом организации.

1. Определить понятия «набор», «отбор», «подбор», «найм», «вербовка» персонала.
2. Преимущества и недостатки набора и отбора персонала из внутренних и внешних источников.
3. Формирование резерва и работа с резервом.
4. Этапы отбора персонала.
5. Сформулировать понятие собеседования.

Тема. Профессиональный отбор и прием на работу, критерии и методы оценки персонала.

Мотивация, стимулирование и обучение персонала.

1. Дайте определение понятию «сегментация рынка».
2. Укажите этапы принятия решений по рыночным сегментам.
3. Какие разновидности маркетинговых стратегий существуют?
4. Рассмотрите стратеги и фирм на разных этапах жизненного цикла отрасли.
5. В чём сущность стратегии проникновения на рынок?

Тема. Планирование производства на предприятиях АПК

1. Назовите основные факторы, которые влияют на выбор стратегии организации.
2. Что такое «стратегические альтернативы» и чем обусловлена необходимость их разработки?
3. Какими параметрами оценивается стратегическая зона хозяйствования?
4. Перечислите виды базовых стратегий и охарактеризуйте условия, при которых организация выбирает одну из них.

5. Что понимают под «стратегической сегментацией» и почему ее необходимо проводить?

Тема. Производственный менеджмент на предприятиях АПК.

1. Назовите основные факторы, которые влияют на выбор стратегии организации.
2. Что такое «стратегические альтернативы» и чем обусловлена необходимость их разработки?
3. Какими параметрами оценивается стратегическая зона хозяйствования?
4. Перечислите виды базовых стратегий и охарактеризуйте условия, при которых организация выбирает одну из них.

5. Что понимают под «стратегической сегментацией» и почему ее необходимо проводить?

Тема. Информационное обеспечение управления в АПК

- ж) 1. Рассмотрите центры ответственности принятия решений.
- з) 2. Укажите принцип разделения бюджета на текущий и стратегический.
- и) 3. Как осуществляется контроль окупаемости расходов?

- к) 4. Дайте определение понятию «временной лаг».
- л) 5. Как осуществляются изменения в процессе стратегических преобразований?
- м) Критерии оценивания:**
- полнота раскрытия самостоятельно изучаемых вопросов;
  - правильность формулировок и использования понятий и категорий.

**н) Шкала оценивания**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнены все задания самостоятельной работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все вопросы, изученные самостоятельно
71-85 баллов «хорошо»	Выполнены все задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на все вопросы, изученные самостоятельно, с замечаниями
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнены все задания самостоятельной работы с замечаниями; обучающийся ответил на все вопросы, изученные самостоятельно, с замечаниями
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	о) Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на вопросы, изученные самостоятельно, с ошибками или не ответил на вопросы

**Комплект тестовых заданий**

1. Что такое стратегическое управление?
  - а) управление объектами, имеющими стратегическое значение;
  - б) управление, при котором устанавливаются стратегические цели;
  - в) планирование на длительный срок;
  - г) постановка масштабных задач;
  - д) управление, ориентированное на достижение в отдаленном будущем целей, учитывающих тенденции развития внешней среды
2. Можно ли определить стратегический характер планирования, исходя из величины горизонта планирования?
  - а) да, всякое планирование на срок более 3-х лет является стратегическим;
  - б) да, когда объем предстоящих затрат составляет более полугодового бюджета организации;
  - в) можно, но лишь для некоторых отраслей экономики;
  - г) нельзя ни при каких обстоятельствах;
  - д) можно, если горизонт планирования превышает 10 лет;
3. Каковы предпосылки стратегического планирования?
  - а) это допущения, которые принимаются как возможные события или процессы при составлении стратегических планов;
  - б) это экстраполированные тенденции развития планирующей организации за последний год деятельности;
  - в) наличие грамотного руководителя;
  - г) наличие масштабной цели и группы опытных специалистов по планированию;
  - д) достаточной предпосылкой является стремление расширить масштабы деятельности.
4. Чем отличается система стратегических планов от обычного планирования?
  - а) она охватывает больше разных временных отрезков;
  - б) это планы на более длительную перспективу;
  - в) это иерархия разноуровневых планов по характеру целей и предмету планирования;
  - г) это планы расширения производства;
  - д) принципиально ничем не отличаются.
5. Кто является субъектом стратегического управления?
  - а) любая организация;
  - б) предприятие, на котором налажено стратегическое планирование;
  - в) все хозяйствующие субъекты;
  - г) крупные корпорации, преследующие широко масштабные цели;
  - д) только коммерческие предприятия.
6. Что такое стратегия?
  - а) это общее направление, путь к достижению целей;
  - б) это набор ограничений, мешающих достижению целей;
  - в) стратегия и политика компании - одно и то же;
  - г) стратегия выражает предпочтения высшего руководства;
  - д) общее представление о главных целях фирмы.
7. Стратегия должна быть единственной?
  - а) да, она должна объединять цели фирмы;
  - б) их может быть несколько альтернативных;
  - в) неоднозначность стратегии распыляет ресурсы компании

- г) стратегия меняется в зависимости от конъюнктуры рынка;
- д) стратегии варьируются в зависимости от уровня задачи.
8. Стратегия формируется в ходе политического процесса в организации и за её пределами. Так считают представители:
- школы власти;
  - школы обучения;
  - школы дизайна.
9. Руководитель должен тщательно обдумать стратегию организации, остальные должны её выполнять. Так считают представители:
- школы культуры;
  - школы стратегического планирования;
  - школы обучения;
  - школы дизайна.
10. Стратегия фирмы - это не план, а результат видения её будущего руководителем. Это основная идея представителей:
- школы культуры;
  - Школы позиционирования;
  - школы предпринимательства.
11. Стратегия - это процесс коллективного творчества, когда каждый работник учиться на своём и чужом опыте принятия решений. Так считает:
- школа власти;
  - школа стратегического планирования;
  - школа обучения;
  - школа предпринимательства.
12. Стратегия — это отражение традиций организации. Так считает:
- школа власти;
  - школа культуры;
  - школа обучения;
  - школа предпринимательства.
13. Стратегию можно создать только тщательно изучив все возможные факторы внутренней и внешней среды, просчитав возможные затраты, составить графики выполнения работ, приняв бюджет стратегических мероприятий. Эта идея относится к разработкам школы:
- дизайна;
  - культуры;
  - позиционирования;
  - планирования.
14. Стратегий на самом деле не так уж и много. Все стратегии можно классифицировать в зависимости от того, в каких условиях они применимы. Так считает:
- школа власти;
  - школа культуры;
  - школа обучения;
  - школа предпринимательства.
15. Что такое корпорация в экономическом смысле?
- это просто иностранное название для известных компаний;
  - этим понятием охватываются только акционерные общества;
  - корпорациями могут быть только частные предприятия;
  - крупные коммерческие предприятия, как правило, акционерные общества;
  - объединения выпускников Оксфорда и Кембриджа.
16. Кто управляет корпорацией?
- государство, если у него есть пакет акций данной компании;
  - ее директор;
  - акционеры путем голосования.
17. Что составляет основное содержание стратегических планов?
- механизм адаптации деятельности организации к изменению рыночной конъюнктуры;
  - формулировки целей и стратегии;
  - концепция освоения новых рынков;
  - замыслы руководства компании;
  - качественные изменения деятельности организации и самой организации.
4. Что является продуктом процесса стратегического планирования?
- набор стратегических ориентиров на будущий период;
  - повышение организационной культуры;
  - объединение всего персонала вокруг общей идеи;
  - все перечисленное выше;

д) система планов.

18. Могут ли конфликтовать цели подразделений?

- а) да, цели разных подразделений конфликтны по самой своей природе;
- б) нет, они взаимодействуют, решая общие задачи;
- в) да, но это способствует уточнению целей;
- г) это предмет постоянной заботы высшею руководства;
- д) только в том случае, если они противоречат генеральной цели.

19. Социальные цели организации важны наравне с хозяйственными или хозяйственные важнее?

- а) конечно, хозяйственные цели важнее;
- б) одинаково важны, так как предприятие - это социум, действующий в обществе;
- в) вопрос поставлен неверно, так как в системе все элементы одинаково важны;
- г) на первом месте стоят социальные цели, так как в конечном счете все делается для людей;
- д) цель предприятия - производить конкретную продукцию.

20. Задачи отличаются от целей только количественной определенностью?

- а) да, это конкретные задания работникам;
- б) это те же цели, но более конкретные;
- в) задачи должны иметь точный срок исполнения и калькуляцию затрат;
- г) задачи и цели - это просто разделение выше- и нижестоящего уровней целевых установок;
- д) задачи - синоним заданий исполнителям.

21. Микросреда характеризуется следующими факторами:

- а) экономическими;
- б) технологическими;
- в) демографическими;
- г) политико-правовыми;
- д) отраслевыми;
- е) конкурентными;
- ж) социально-культурными.

22. Ключевые факторы успеха предприятия в отрасли лежат в области:

- а) производства;
- б) спроса;
- в) конкуренции;
- г) стратегического менеджмента;
- д) государственных интересов.

21. Конкурентоспособность государства, по М. Портеру, зависит от:

- а) конкурентных факторов, обеспечивающих успешную конкуренцию в отрасли;
- б) наличия финансовых ресурсов для реализации инвестиционных проектов;
- в) условий спроса на внешнем рынке;
- г) наличия филиалов предприятия за рубежом;
- д) наличия в стране родственных или поддерживающих отраслей;
- е) тенденций изменения показателей деятельности национальных предприятий;
- ж) стратегии предприятий и характера конкуренции на внутреннем рынке;
- з) степени централизации национальной экономики.

22. Основными элементами микросреды являются:

- а) размер рынка;
- б) отрасль;
- в) научно-технический прогресс;
- г) конкуренты;
- д) покупатели;
- е) товар.

23. Силы конкуренции, по М. Портеру:

- а) угроза появления новых конкурентов;
- б) инфляция;
- в) рыночная власть поставщиков;
- г) жизненный цикл отрасли;
- д) угроза появления товаров заменителей;
- е) рыночная власть покупателей;
- ж) фирмы, конкурирующие в отрасли.

24. Нестабильность внешней среды возрастает в следствие:

- а) вхождения отрасли в стадию зрелости;
- б) динамичностью событий;
- в) степени усложнения обстановки;
- г) угрозы по явления новых конкурентов.

25. Слабые сигналы это:

- а) темпы изменения событий во внешней среде;
  - б) ограниченная и неточная информация о событиях;
  - в) потенциально-опасные события, медленно проявляющиеся во внешней среде.
26. Каковы особенности смешанных акционерных обществ?
- а) это общества, акционерами которых являются как частные лица, так и другие акционерные общества;
  - б) это общества, предприятия которых расположены в разных странах;
  - в) общества, контролируемые государством;
  - г) общества, пакетом акций которых владеет государство;
  - д) закрытые акционерные общества.
27. Что такое заинтересованные группы
- а) общественные организации, занимающиеся охраной окружающей среды и т.п.;
  - б) владельцы акций компании;
  - в) коллективы структурных подразделений компании;
  - г) брокеры, торгующие акциями данной компании;
  - д) все группы и отдельные лица, связанные с данной компанией какими-либо отношениями.
28. Учет синергического эффекта означает
- а) поощрение подразделений с наилучшими показателями;
  - б) интегральную оценку результатов выполнения плана;
  - в) учет производных результатов от выполнения частных задач;
  - г) анализ отдаленных последствий;
  - д) оценку дополнительных возможностей.
29. Формальный анализ решений означает
- а) небрежное отношение к анализу;
  - б) использование строгих математических моделей;
  - в) анализ по заранее составленному графику;
  - г) использование любых организованных процедур;
  - д) исследование операций.
30. Как следует формулировать стратегию компании?
- а) так же четко, как составляется план;
  - б) ее можно вообще не формулировать, главное, чтобы было понятно, о чем речь;
  - в) обязательно в письменной форме;
  - г) в виде обращения руководства компании к персоналу;
  - д) как основную идею бизнеса фирмы.
31. В качестве угроз для предприятия могут быть:
- а) рост рынка выпускаемой продукции;
  - б) низкий уровень маркетинговых исследований;
  - в) спад производства;
  - г) уменьшение рынка продукции;
  - д) невысокий уровень конкуренции;
  - е) ценовые преимущества;
  - ж) неплатежи;
  - з) снижение курса национальной валюты;
  - и) возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов;
  - к) повышение курса национальной валюты;
  - л) высокие налоги.
32. Продолжите определение:  
«Стратегический маркетинг - это процесс, осуществляемый предприятием с рыночной мотивацией с целью достижения..»
33. В чем смысл понятия базисной стратегии?
- а) это стратегия выпуска новой продукции;
  - б) это стратегия освоения новых рынков;
  - в) это любая избранная стратегия;
  - г) синоним основной стратегии;
  - д) стратегия головной фирмы, которой должны следовать филиалы и отделения.
34. С какими ключевыми вопросами связан процесс стратегического маркетинга:
- а) кто покупатель продукции предприятия?
  - б) в каком бизнесе находится предприятие?
  - в) какое позиционирование может быть избрано предприятием на рынках товара, образующих его базовый рынок?
  - г) в чем ценность продукта для потребителя?
  - д) какова привлекательность рынков товаров, учитывая возможности и угрозы?
  - е) в чем «сила» и «слабости» предприятия, на основе которых формируются его преимущества?

- ж) какова стратегия развития предприятия?  
 з) какова стратегия охвата рынка?
35. Какие из перечисленных этапов не относятся к формированию стратегического маркетинга?  
 а) формирование миссии и целей;  
 б) формирование экономической политики предприятия;  
 в) формирование инвестиционной деятельности предприятия;  
 г) формирование товарного ассортимента.
36. Продолжите определение:  
 «Сегмент рынка - это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей....»
37. Назовите объекты сегментации рынка:  
 а) цена;  
 б) потребители;  
 в) предприятия;  
 г) экономическая среда;  
 д) продукция;  
 е) спрос.
38. Привлекательность сегмента рынка определяется на основе:  
 а) темпов роста в сегменте;  
 б) потенциала предприятия в целом;  
 в) доли рынка предприятия в сегменте;  
 г) ценности продукта для потребителя;  
 д) местоположения самых важных клиентов, предприятия;  
 е) местоположения прямых конкурентов  
 ж) специфических требований сегмента в отношении качества, цены, сервиса и тд.
39. Как понимать тезис: «фирмы, не меняющие свои цели и стратегии, превратятся в окаменелость или потонут»?  
 а) следует регулярно обновлять цели;  
 б) цели вообще не могут быть постоянными;  
 в) это сказано для красного словца;  
 г) существует проблема между необходимостью иметь стабильные цели и обновлять их в условиях динамичного окружения;  
 д) если менять цели, имидж организации будет подорван.
40. Является ли ориентация на рост обязательной для любой компании?  
 а) да, это условие выживания;  
 б) это вопрос амбиций руководства;  
 в) важнее развитие, а не количественный рост;  
 г) только в зависимости от конъюнктуры рынка;  
 д) в пределах имеющейся рыночной ниши.
41. Является ли прибыльность главной целью коммерческой организации?  
 а) это очевидно;  
 б) нет, в мелком бизнесе можно ограничиться простой самоокупаемостью;  
 в) кроме прибыльности есть еще цели роста, расширения объема рынка и др.;  
 г) это важнейшая цель в системе всех целей предприятия;  
 д) нет, поскольку ориентация на прибыль заставляет наращивать объем реализации в ущерб стратегическим целям.
42. Являются ли современные российские акционерные общества социально ответственными организациями?  
 а) да, ведь выплачивая дивиденды, они тем самым удовлетворяют в равной степени запросы всех акционере в;  
 б) да, они хорошо обеспечивают своих сотрудников;  
 в) нет, они про водят политику присвоения капитала мелких акционеров;  
 г) да, они способствуют стабилизации занятости в стране;  
 д) возможно, некоторые из них.
43. Как оценить запросы клиентов организации?  
 а) по отсутствию конфликтов во внешнем окружении;  
 б) это всегда чувствуется;  
 в) можно проводить социологические обследования;  
 г) прислушиваться, о чем говорят сотрудники в неформальной обстановке;  
 д) по показателям текучести кадров.
44. Являются ли конкуренты враждебной группой клиентов?  
 а) безусловно: или мы, или они;  
 б) нет, они помогают держаться в форме;  
 в) они работают над теми же проблемами, поэтому с ними можно кооперироваться;

- г) лучшая позиция на рынке - это монополия;
  - д) без конкурентов мы потеряем представление о реальности.
45. Какова связь между стратегией и целями?
- а) стратегия выражает содержание миссии;
  - б) это набор средств достижения целей;
  - в) стратегия указывает направление поиска средств достижения целей;
  - г) стратегия имеет отношение только к генеральной цели;
  - д) это идеализированная форма определения целей фирмы.
46. С помощью, каких групп показателей оценивается экономическая эффективность инвестиций?
- а) основанные на учетных оценках;
  - б) основанные на анализе сценариев;
  - в) основанные на дисконтированных оценках;
  - г) все перечисленные выше.
47. Выделяются следующие группы рисков:
- а) функциональные;
  - б) внешние;
  - в) внутренние;
  - г) прочие;
  - д) стратегические.
48. Кривая риска предприятия может быть построена:
- а) экспертным способом;
  - б) расчетно-аналитическим способом;
  - в) статистическим;
  - г) все перечисленное выше.
49. При формировании стратегии на стадии возникновения отрасли необходимо решить следующие важные проблемы:
- а) стать лидером по издержкам;
  - б) получить доступ к необходимым для производства и сбыта ресурсам;
  - в) определить механизм формирования конкурентного преимущества;
  - г) сформировать фирменный стиль торговой марки.
50. Правда ли, что на стадии роста отрасли:
- а) ведется конкурентная борьба за величину рыночной доли;
  - б) технический прогресс может свести на нет эффект инвестиций и опыта;
  - в) фактор дифференциации продукции теряет свое значение.
51. На стадии спада отрасли М. Портер предлагает использовать следующие стратегии:
- а) лидерство;
  - б) «снятие сливок»;
  - в) создание или защита определенных сегментов;
  - г) инновационную;
  - д) сбора зрелых плодов;
  - е) быстрого выхода.
52. На стадии зрелости отрасли нельзя осуществлять:
- а) инновации в производство;
  - б) отбор «хороших» покупателей;
  - в) производство продукта с о огромным разнообразием модельного ряда.
53. В основе стратегии лидерства по издержкам лежит:
- а) анализ уязвимости маркетинга и риск инвестиций
  - б) опыт производства данной продукции;
  - в) структура хозяйственного портфеля;
  - г) масштаб производства.
54. Стратегия дифференциации предполагает:
- а) риск появления новых конкурентов с товаром-заменителем;
  - б) создание продукта уникального на уровне отрасли;
  - в) необходимость низкой себестоимости продукции.
55. Стратегия фокусирования направлена на:
- а) изменение вкусов потребителей;
  - б) удовлетворение потребностей с большей эффективностью, чем конкуренты;
  - в) увеличение гибкости в конкурентной борьбе.
56. Стратегия ценообразования предусматривает несколько разновидностей:
- а) «снятия сливок»;
  - б) диверсификации;
  - в) корпоративной стратегии экономии;
  - г) проникновения на рынок.



57. Что такое диверсификация?

- а) принцип маркетинговой деятельности;
- б) провозглашение намерений предприятия в какой-либо области;
- в) расширение товарного ассортимента;
- г) особый этап стратегического планирования.

58. Может ли диверсификация обеспечить преимущества, если:

необходима предприятию как средство выживания в течение продолжительного времени;  
имеете благоприятный организационный климат;  
ведет к синергизму;  
предоставляет широкий выбор продуктов;  
способствует эффективному использованию избытка средств;  
всё перечисленное выше.

59. Недостатки диверсификации сводятся к следующему:

- а) требует положительного отношения всего персонала предприятия;
- б) для успеха диверсификация необходима в значительных масштабах;
- в) для получения прибыли необходимо время на реализацию стратегии;
- г) требуются значительные инвестиции в новую технику;
- д) это стратегия низкого риска;
- е) все перечисленное выше.

**Критерии оценивания**

- отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству

**Шкала оценивания**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнено от 52 до 60 тестов
71-85 баллов «хорошо»	Выполнено от 43 до 51 теста
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнено от 34 до 42 тестов
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Выполнено менее 34 тестов