

**СОГЛАСОВАНО**  
Заведующий выпускающей  
кафедрой  
Почвоведение и агрохимия

к.б.н., доцент  
уч. ст., уч. зв.

Хутакова С.В.  
ФИО

подпись

06.05.2025 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан агрономического  
факультета

к.с-х.н., доцент  
уч. ст., уч. зв.

Манханов

А.Д. ФИО

подпись

06.05.2025 г.

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**Дисциплины (модуля)**

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

**Направление 35.04.03 Агрохимия и агропочвоведение  
Направленность (профиль) Почвенно-экологический мониторинг**

магистр

## ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) являются 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) включают 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).

### Перечень видов оценочных средств

Перечень вопросов к зачету,

Перечень вопросов к зачету с оценкой,

Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов,

Перечень дискуссионных тем и вопросов для «круглого стола» (дискуссии),

Вопросы модулей,

Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся (темы письменных работ): темы рефератов, темы эссе,

перечень тем презентаций, перечень вопросов для самостоятельного изучения, темы групповых творческих проектов

Комплект тестовых заданий

### Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины

Нормативная база проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины:  
История России

1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ФГБОУ ВО Бурятская ГСХА»

Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины

1	2
Цель промежуточной аттестации -	установление уровня достижения каждым обучающимся целей обучения по данной дисциплине
Форма промежуточной аттестации -	зачёт / дифференцированный зачет
Место процедуры получения зачёта в графике учебного процесса	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
Основные условия получения обучающимся зачёта:	1) обучающийся выполнил все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитался об их выполнении в сроки, установленные графиком учебного процесса по дисциплине

### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

**Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам**

- 
1. Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов
  2. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная (ОПК-6)
  3. Функции стратегического менеджмента (ОПК-6)
  4. Цели и основные этапы портфельного анализа (ОПК-6)
  5. Эталонные стратегии развития (ОПК-6)
  6. Сопротивление изменениям в процессе стратегических преобразований. (УК-2)
  7. Стратегии диверсификации. Разновидности и особенности. Примеры (ОПК-6).
  8. Стратегии для конкуренции в новых отраслях (УК-2)
  9. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в зрелости. (УК-3)
  10. Стратегии для организаций, следующих за отраслевым лидером. Примеры. (УК-3)
  11. Стратегии для слабых организаций и организаций в кризисном состоянии. Примеры. (УК-3)
  12. Стратегии для фирм в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада. (УК-3)
  13. Стратегии организаций, занимающих лидирующие отраслевые позиции. Примеры. (УК-3)
  14. Стратегические позиции крупных ПХС. Примеры. (УК-3)
  15. Стратегические позиции малых ПХС. Примеры. (УК-3)
  16. Стратегические позиции средних ПХС. Примеры. (УК-3)
  17. Стратегический анализ внешней среды. (УК-3)
  18. Стратегическое управление: эволюция научных взглядов, основоположники теории, основные научные школы. (ОПК-6)
  19. Стратегия глобализации. Пример. (ОПК-6)
  20. Стратегия достижения конкурентного преимущества за счет дифференциации продукции. Примеры. (ОПК-6)
  21. Стратегия достижения конкурентного преимущества за счет снижения издержек. Примеры. (ОПК-6)
  22. Стратегия международной диверсификации. Пример. (ОПК-6)
  23. Стратегия производства. Выбор ассортимента продукции. Примеры. (УК-3)
  24. Стратегия связанной диверсификации. Пример. (ОПК-6)
  25. Стратегия фокусирования. Разновидности и особенности. Примеры. (УК-2)
  26. Стратегия ценообразования. Разновидности и особенности. Примеры. (ОПК-6)
  27. Стратегия Основные черты и концептуальные положения. (ОПК-6)
  28. Управление в условиях слабых сигналов. (ОПК-6)
  29. Управление посредством выбора стратегических позиций. (ОПК-6)
  30. Управление процессом реализации стратегии развития предприятия. (ОПК-6)
  31. Управление с помощью ранжирования стратегических задач. (ОПК-6)
  32. Уровни стратегии: корпоративный, деловой, функциональный. (УК-3)
  33. Факторы успеха, способствующие достижению целей. (УК-2)
  34. Финансово-инвестиционная стратегия фирмы. (УК-3)
  35. Функциональные частные стратегии предприятия. (УК-3)
  36. Циклы деловой активности экономики, состояния ПХС и их взаимосвязь с выбором экономической стратегии. Примеры. (УК-2)
  37. 58. «Цепочка ценностей» фирмы М. Портера. (ОПК-6)
  38. 59. Элементы и факторы внешней среды. Макросреда. Микросреда. Отраслевые факторы. Рыночные факторы

## 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

### Комплект заданий для практических работ

#### 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 членом 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. Много, 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.

### Кейс-задачи

Тема. Правовое и государственное регулирование предпринимательской деятельности в АПК

### Мираторг

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 вне рабочее 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" свиногомплекса "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 неблагодарная. 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. тони 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 Perdigao). 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.
3. Проведите портфельный анализ компании.

Тема. Конкуренция в системе предпринимательства.

Задача 1. Деловая ситуация

Дело принципов

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 вызывала.

"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 массовой 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?

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 определенность 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.

- Преимущества и недостатки набора и отбора персонала из внутренних и внешних источников.
- Формирование резерва и работа с резервом.
- 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?

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

**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 и зачету с оценкой

зачет /оценка «отлично» (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 /оценка «хорошо» (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 /оценка «удовлетворительно» (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 /оценка «неудовлетворительно» (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.

**Критерии оценивания контрольной работы дискуссионных тем и вопросов для круглого стола  
(дискуссии, полемики, диспута, дебатов)**

Перечень дискуссионных тем  
 Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)  
 Примерные критерии оценивания:  
 - теоретический уровень знаний;  
 - качество ответов на вопросы;  
 - подкрепление материалов фактическими данными (статистические данные или др.);  
 - практическая ценность материала;  
 - способность делать выводы;  
 - способность отстаивать собственную точку зрения;  
 - способность ориентироваться в представленном материале;  
 - степень участия в общей дискуссии.  
 Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Обучающийся свободно владеет учебным материалом; проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; высказывать свою точку зрения.
71-85 баллов «хорошо»	Ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «отлично», но при этом имеет один из недостатков: в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не искавшие содержание ответа; допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов. Обучающийся не может применить теорию в новой ситуации.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

**Критерии оценивания контрольной работы тестовых заданий**

Материалы тестовых заданий  
 Материалы тестовых заданий следует сгруппировать по темам/разделам изучаемой дисциплины (модуля) в следующем виде:

Тема (темы) / Раздел дисциплины (модуля)

Тестовые задания по данной теме (темам)/Разделу с указанием правильных ответов.

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнено 86-100% заданий
71-85 баллов «хорошо»	Выполнено 71-85% заданий
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнено 56-70% заданий
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Выполнено 0-56% заданий

**Критерии оценивания контрольной работы темы эссе  
(рефератов, докладов, сообщений)**

Перечень тем эссе/докладов/рефератов/сообщений и т.п.

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- полнота раскрытия темы;
- степень владения понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины;
- знание фактического материала, отсутствие фактических ошибок;
- умение логически выстроить материал ответа;
- умение аргументировать предложенные подходы и решения, сделанные выводы;
- степень самостоятельности, грамотности, оригинальности в представлении материала (стилистические обороты, манера изложения, словарный запас, отсутствие или наличие грамматических ошибок);
- выполнение требований к оформлению работы.

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся).

Примерная шкала оценивания письменных работ:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют ошибки. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов.
	Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. Ответ четко структурирован и выстроен в заданной логике. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа укладывается в заданные рамки при сохранении смысла. Продемонстрировано умение аргументировано излагать собственную точку зрения. Видно уверенное владение освоенным материалом, изложение сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики. Высокая степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала: стилистические обороты, манера изложения, словарный запас. Отсутствуют стилистические и орфографические ошибки в тексте. <u>Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений</u>
71-85 баллов «хорошо»	Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, встречаются несущественные фактические ошибки. Продемонстрировано владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи. Ответ в достаточной степени структурирован и выстроен в заданной логике без нарушений общего смысла. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа незначительно превышает заданные рамки при сохранении смысла. Продемонстрировано умение аргументированно излагать собственную точку зрения, но аргументация не всегда убедительна. Изложение лишь отчасти сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики. Достаточная степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала. Встречаются мелкие и не искажающие смысла ошибки в стилистике, стилистические штампы. Есть 1–2 орфографические ошибки. <u>Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений</u>

56-70 баллов «удовлетворительно»	<p>Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано удовлетворительное знание фактического материала, есть фактические ошибки (25–30%). Продемонстрировано достаточное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины, есть ошибки в употреблении и трактовке терминов, расшифровке аббревиатур.</p> <p>Ошибки в использовании категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.</p> <p>Ответ плохо структурирован, нарушена заданная логика. Части ответа логически разорваны, нет связей между ними. Ошибки в представлении логической структуры проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа в существенной степени (на 25–30%) отклоняется от заданных рамок.</p> <p>Нет собственной точки зрения либо она слабо аргументирована. Примеры, приведенные в ответе в качестве практических иллюстраций, в малой степени соответствуют изложенным теоретическим аспектам.</p> <p>Текст работы примерно наполовину представляет собой стандартные обороты и фразы из учебника/лекций. Обилие ошибок в стилистике, много стилистических штампов. Есть 3–5 орфографических ошибок.</p> <p>Работа выполнена не очень аккуратно, встречаются помарки и исправления.</p>
0-55 баллов «неудовлетворительно»	<p>Содержание ответа не соответствует теме задания или соответствует ему в очень малой степени.</p> <p>Продемонстрировано крайне слабое владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (неуместность употребления, неверные аббревиатуры, искаженное толкование и т.д.), присутствуют многочисленные ошибки в употреблении терминов.</p> <p>Продемонстрировано крайне низкое (отрывочное) знание фактического материала, много фактических ошибок – практически все факты (данные) либо искажены, либо неверны.</p> <p>Ответ представляет собой сплошной текст без структурирования, нарушена заданная логика. Части ответа не взаимосвязаны логически. Нарушена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа более чем в 2 раза меньше или превышает заданный. Показаны неверные ассоциативные взаимосвязи категорий и терминов дисциплины.</p> <p>Отсутствует аргументация изложенной точки зрения, нет собственной позиции.</p> <p>Отсутствуют примеры из практики либо они неадекватны.</p> <p>Текст ответа представляет полную кальку текста учебника/лекций. Стилистические ошибки приводят к существенному искажению смысла. Большое число орфографических ошибок в тексте (более 10 на страницу).</p> <p>Работа выполнена неаккуратно, с обилием помарок и исправлений. В работе один абзац и больше позаимствован из какого-либо источника без ссылки на него.</p>
<b>Критерии оценивания контрольной работы участия обучающегося в активных формах обучения (доклады, выступления на семинарах, практических занятиях и пр.):</b>	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	<p>Полное раскрытие вопроса; указание точных названий и определений; правильная формулировка понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.</p>
71-85 баллов «хорошо»	<p>Недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников</p>
56-70 баллов «удовлетворительно»	<p>Отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной - двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.</p>
0-55 баллов «неудовлетворительно»	<p>Темы не раскрыты; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок и др.</p>
<b>Критерии оценивания контрольной работы для тем групповых и/или индивидуальных творческих заданий/проектов</b>	

Групповые творческие задания (проекты):  
 Индивидуальные творческие задания (проекты):  
 Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)  
 Примерные критерии оценивания:  
 - актуальность темы;  
 - соответствие содержания работы выбранной тематике;  
 - соответствие содержания и оформления работы установленным требованиям;  
 - обоснованность результатов и выводов, оригинальность идеи;  
 - новизна полученных данных;  
 - личный вклад обучающихся;  
 - возможности практического использования полученных данных.  
 Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Работа демонстрирует точное понимание задания. Все материалы имеют непосредственное отношение к теме; источники цитируются правильно. Результаты работы представлены четко и логично, информация точна и отредактирована. Работа отличается яркой индивидуальностью и выражает точку зрения обучающегося.
71-85 баллов «хорошо»	Помимо материалов, имеющих непосредственное отношение к теме, включаются некоторые материалы, не имеющие отношение к ней; используется ограниченное количество источников. Не вся информация взята из достоверных источников; часть информации неточна или не имеет прямого отношения к теме. Недостаточно выражена собственная позиция и оценка информации.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Часть материалов не имеет непосредственного отношения к теме, используется 2-3 источника. Делается слабая попытка проанализировать информацию. Материал логически не выстроен и подан внешне непривлекательно, не дается четкого ответа на поставленные вопросы. Нет критического взгляда на проблему.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Больше половины материалов не имеет непосредственного отношения к теме, используется один источник. Не делается попытка проанализировать информацию. Материал логически не выстроен и подан внешне непривлекательно, не дается ответа на поставленные вопросы.

#### ИЗМЕНЕНИЯ И ДОПОЛНЕНИЯ

##### Ведомость изменений

№ п/п	Вид обновлений	Содержание изменений, вносимых в ОПОП	Обновление изменений
1			
2			
3			
4			
5			
6			

